



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

Ida-Maria Palmu

# **Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa – myös digitaalisesti**

Etätyön johtamisen vuorovaikutuskäytännöt pandemiatilanteessa

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Viestinnän monialainen maisteriohjelma: Digitaalinen media

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Ida-Maria Palmu
<b>Tutkielman nimi:</b>	Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa – myös digitaalisesti: Etätyön johtamisen vuorovaikutuskäytännöt pandemiatilanteessa
<b>Tutkinto:</b>	Filosofian maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Viestinnän monialainen maisteriohjelma: Digitaalinen media
<b>Työn ohjaaja:</b>	Arto Lanamäki
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021
<b>Sivumäärä:</b>	129

**TIIVISTELMÄ:**

Organisaatiot joutuivat siirtymään äkillisesti pääsääntöiseen etätyöhön keväällä 2020 SARS-CoV-2-viruksen eli koronaviruksen aiheuttaman COVID-19-taudin levinneisyydestä seuranneen globaalin pandemiatilanteen takia. Muutos aiheutti tarpeen omaksua digitaalisen vuorovaikutuksen uudet käytännöt ja rutiinit sekä korostuneen tarpeen luottamukselle. Etätyöhön saatettiin suhtautua aikaisemmin epäilevästi liittyen epätietoisuuteen siitä, miten työssä suoriutuminen on mahdollista ilman fyysisesti samassa tilassa olemista, minkä takia se oli aikaisemmin lähinnä organisaation tarjoama etu. Siksi etätyökulttuuri saattoi perustua pitkälti korostuneeseen kontrolliin, mikä ei mahdollistanut esihenkilön ja työntekijän välisen luottamussuhteen rakentumista. Pandemiatilanteen aikaisesta etätyösuosituksesta johtuen aikaisemmin pääsääntöisesti samassa fyysisessä tilassa työskennelleet tiimit siirtyivät kuitenkin työskentelemään virtuaalitiimeille ominaisen ja digitaalista vuorovaikutusta korostavan aika- ja paikkariippumattoman työskentelymallin mukaisesti. Tavoitteenani on siksi tarkastella globaalin pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä käytettyjä digitaalisia vuorovaikutuskäytäntöjä, jotka ovat vuorovaikutuksen tiheys, ennalta-arvattavuus, vasteajat, selkeys ja muoto. Koska luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa dynaamisen prosessin kautta, erityisesti digitaalisessa vuorovaikutuksessa korostuu ihmisten välinen luottamus. Määrittelen näiden vuorovaikutuskäytäntöjen avulla esihenkilön digitaalisia vuorovaikutuskäytäntöjä edistävät tekijät vuorovaikutussuhteessa työntekijän kanssa.

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen tutkimus, joka sisältää 22 teemahaastattelua. Tutkimusaineisto on osa Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmän *Korona Co-Creation: Ratkaisuja etätyön tulokselliseen johtamiseen ja digitaalisen työympäristön kehittämiseen koronakriisin aikana ja sen jälkeen* -hanketta. Haastattelin asiantuntijatyöntekijöitä ja esihenkilöitä yrityksistä ABB, Telia Company, Visma ja Wärtsilä. Analysoin tutkimusaineistoa käyttämällä Gioia-menetelmää eli induktiivista sisällönanalyysimenetelmää.

Tutkimustulosten perusteella globaalin pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä korostuvat digitaalisten vuorovaikutuskäytäntöjen osalta lisääntynyt vuorovaikutustarve ja syvällisempi vuorovaikutussuhde, positiivisiin ennakko-oletuksiin perustuva vuorovaikutustarve, joustavien vasteaikojen avulla määritellyt tavoitettavuuden periaatteet, yhteisten pelisääntöjen avulla luotu vuorovaikutuksen selkeys sekä sopivan digitaalisen vuorovaikutustyökalun valinta tilanne- ja yksilökohtaisesti. Erityisesti tarve korostui entistä avoimmemmalle ja empatiaa korostavalle vuorovaikutussuhteelle, jossa esihenkilön käytöspästäinen toiminta oli avainasemassa. Globaalin pandemiatilanteen aikainen etätyö on osoittanut, että esihenkilön tehokkaat digitaaliset vuorovaikutustaidot ja -käytännöt etätyön johtamisessa voivat luoda toimivan vuorovaikutussuhteen ja sitä kautta luottamussuhteen esihenkilön ja työntekijän välille jopa haastavassa kriisitilanteessa – kunhan siihen liittyy aito välittäminen ja molemminpuolinen luottamus.

---

**AVAINSANAT:** COVID-19, etätyö, johtaminen, esihenkilö, virtuaalitiimi, vuorovaikutus, luottamus

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoite	8
1.2	Tutkimusaineisto	11
1.3	Tutkimusmenetelmä	12
1.4	Tutkielman rakenne	17
2	Etätyö on uusi normaali	19
2.1	Etätyöhön liittyvät käsitteet	19
2.2	Etätyön määrittely	20
2.3	Etätyön mahdolliset positiiviset ja negatiiviset vaikutukset	22
2.3.1	Yksilö	23
2.3.2	Organisaatio	25
2.3.3	Yhteiskunta	26
2.4	Etätyö globaalin pandemiatilanteen aikana	28
3	Etätyö vai digityö	30
3.1	Digitaalisen työympäristön määrittely ja kategorisointi	30
3.2	Digitaalinen vuorovaikutus yhteistyön edellytyksenä	33
3.3	Tiimiyhteistyön keskus on digitaalisen vuorovaikutuksen ydin	34
4	Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa	36
4.1	Luottamuksen määrittely	36
4.2	Luottamusta rakentavan digitaalisen vuorovaikutuksen merkitys	39
4.3	Luottamuksen rakentuminen digitaalisesti	42
4.4	Esihenkilön digitaaliset vuorovaikutuskäytännöt	46
4.4.1	Tiheys	47
4.4.2	Ennalta-arvattavuus	49
4.4.3	Vasteajat	50
4.4.4	Selkeys	52
4.4.5	Muoto	53
5	Tutkimuksen toteuttaminen	55

5.1	Haastattelut ja tulosten esikäsittely	56
5.2	Aineiston analyysi	58
5.3	Haastateltujen henkilöiden taustatiedot	61
6	Tulokset	65
6.1	”Digitaalinen korva” sopivan vuorovaikutustiheyden arvioinnissa	65
6.1.1	Matalan kynnyksen yhteydenpitoa lisäävä avoin ilmapiiri	66
6.1.2	Lisääntynyt vuorovaikutustarve	67
6.1.3	Arvio sopivasta vuorovaikutustiheydestä	69
6.2	Toiminnan positiivinen ennalta-arvattavuus	70
6.2.1	Ennakoitava käytös	71
6.2.2	Positiivisiin ennakkokäsityksiin perustuva vuorovaikutus	74
6.3	Joustavat pelisäännöt vasteajolle	74
6.3.1	Digitaalisen tavoitettavuuden periaatteiden määrittäminen	75
6.3.2	Kognitiivisen ylikuormittumisen välttäminen	77
6.4	Yhteiset säännöt luovat selkeyttä	78
6.4.1	Väärinkäsitysten välttäminen	79
6.4.2	Yhteiset säännöt ja ohjeistukset	79
6.5	Teknologia ei ole kaikki kaikessa	80
6.5.1	Sopivan digitaalisen vuorovaikutuskanavan ja -työkalun valinta	81
6.5.2	Kehitystarpeet	83
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	86
7.1	Tulosten yhteenveto ja pohdinta	86
7.2	Tutkimusta rajoittavat tekijät	93
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	94
	Lähteet	96
	Liitteet	107
	Liite 1. Tutkimushaastattelurunko: työntekijät	107
	Liite 2. Tutkimushaastattelurunko: esihenkilöt	109
	Liite 3. Analyysin datarakennetaulukot	111

## Kuviot

Kuvio 1. Etätyön määrittely	22
Kuvio 2. Digitaalisen työympäristön kerrostumat	33
Kuvio 3. Luottamuksen tasot	39
Kuvio 4. Virtuaalitiimin suoriutumiseen vaikuttavat käsitykset esihenkilön vuorovaikutuksen tehokkuudesta	42
Kuvio 5. Tutkimuksen toteuttaminen	55

## Taulukot

Taulukko 1. Gioia-menetelmä datan analysoinnissa	17
Taulukko 2. Etätyön mahdolliset positiiviset ja negatiiviset vaikutukset	27
Taulukko 3. Haastateltujen henkilöiden taustatiedot	64
Taulukko 4. Tulokset: tiheys digitaalisessa vuorovaikutuksessa	65
Taulukko 5. Tulokset: ennalta-arvattavuus digitaalisessa vuorovaikutuksessa	70
Taulukko 6. Tulokset: vasteajat digitaalisessa vuorovaikutuksessa	74
Taulukko 7. Tulokset: selkeys digitaalisessa vuorovaikutuksessa	78
Taulukko 8. Tulokset: muoto digitaalisessa vuorovaikutuksessa	80

# 1 Johdanto

Etätyö digitaalisessa työympäristössä yleistyi äkillisesti keväällä 2020 SARS-CoV-2-viruksen eli koronaviruksen aiheuttaman COVID-19-taudin levinneisyyden takia, minkä takia käsitykset etätyöstä, digitaalisesta vuorovaikutuksesta ja työnteon tulevaisuudesta ovat korostuneesti murroksessa (Richter, 2020). Viruksen leviämisen ehkäisemiseksi Maailman terveysjärjestö suosittelee erityisesti fyysisen etäisyyden pitämistä muihin, kohtaamisten ajallista rajoittamista mahdollisimman pieneksi sekä suljettujen tilojen, kuten toimistotilojen, välttämistä (WHO, 2021). Terveyskriisinä vuonna 2020 alkanut koronakriisitilanne on laajentunut niin sosiaaliseksi, taloudelliseksi, ympäristölliseksi kuin myös poliittiseksi haasteeksi (Barouki ja muut, 2021).

Äkillinen etätyöhön siirtyminen pandemiatilanteen takia oli organisaatioille eräänlainen kriisitilanne (ks. Mitroff ja muut, 1988; Karakasidis, 1997). Tilanne pakotti organisaatiot sopeutumaan digitaalisen työympäristön tarjoamien sovellusten käyttöön vuorovaikutuksen ylläpidon välineinä, koska mahdollisuutta samassa fyysisessä tilassa tapahtuvaan kohtaamiseen ei ollut ollenkaan tai se oli rajoitettua pandemian leviämisen estämiseksi (Richter, 2020). Tämän myötä virtuaalitiimien toiminta on yleistynyt maailmanlaajuisesti uudistaen organisaatioiden työskentelytapoja (Kozlowski ja muut, 2021). Aikaisemmin etätyö on ollut enemmän organisaation tarjoama mahdollisuus tai etu erityisesti asiantuntijatyöntekijöiden organisaatioon sitoutumisen keinona (Gajendran & Harrison, 2007; Cascio, 2000).

Globaalin pandemiatilanteen aikaisen etätyön ominaispiirteet liittyvät digitaalisen vuorovaikutuksen kehitykseen uusien käytänteiden ja rutiinien osalta sekä esihenkilöiden luottamukseen työntekijöitään kohtaan (Richter, 2020). Digitalisaatio ja viestintäteknologioiden kehitys ovat jo pitkään mahdollistaneet sen, ettei työnteko ole aika- tai paikkasidonnaista (Donnelly & Johns, 2020). Muutos pääsääntöiseen etätyöhön ja fyysisesti tapahtuvien tapaamisten välttämiseen tapahtui kuitenkin nopeasti, ja siihen oli myös pakko sopeutua nopeasti (Richter, 2020). Yleensä minkä tahansa muutoksen kannalta digitaalisten työkalujen käyttöönotto ja käyttötapojen omaksuminen ovat aikaa vieviä

prosesseja (Richter & Riemer, 2013). Lisäksi asenteiden ja organisaatiokulttuurin kehitys uuteen saattavat viedä silti vielä enemmän aikaa pelkkien uusien digitaalisten työvälineiden käytön omaksumiseen verrattuna (Maitland & Thomson, 2014, s. 9).

Hajallaan toimivien organisaatioiden ja virtuaalitiimien toiminta on ollut yleistä jo ennen globaalin pandemiatilanteen aiheuttamaa etätyösuositusta (ks. Jimenez ja muut, 2017). Esimerkiksi globalisaatio, teknologian kehitys, organisaatioiden yhteistoiminnallisuuden kehitys sekä asiantuntijatyön lisääntyminen ovat lisänneet virtuaalitiimien määrää organisaatioissa (Germain, 2011). Virtuaalitiimien toimintaa voidaan tarkastella osittain samankaltaisesti kuin samassa fyysisessä tilassa työskentelevien tiimien toimintaa – koska virtuaalitiimin jäsenet työskentelevät toisistaan maantieteellisesti hajaantuneesti, aiheuttaa tämä kuitenkin haasteita erityisesti vuorovaikutuskäytäntöjen toteuttamiseen, sitoutuneisuuteen sekä luottamuksen rakentamiseen (Henttonen & Blomqvist, 2005). Vaikka virtuaalitiimien rakentumista ja kehittymistä ei tulisi suoranaisesti verrata tiimeihin, jotka työskentelevät samassa fyysisessä ympäristössä, erot ilmenevät nimenomaan muun muassa vuorovaikutuskäytännöissä (Germain, 2011). Jotta virtuaalitiimien vuorovaikutus olisi tehokasta, tulisi tiimijäsenten luottaa toisiinsa (Aubert & Kelsey, 2003; Järvenpää, Knoll & Leidner, 1998; Järvenpää, Shadow & Staples, 2004). Ihmisten välinen luottamussuhde on tutkimuskohteena yleisin (Mayer ja muut, 1995), ja se korostuu myös digitaalisessa vuorovaikutuksessa (Kelton ja muut, 2008). Luottamuksella on myös merkittävä rooli siinä, miten virtuaalitiimin jäsenet suhtautuvat esihenkilönsä soveltamiin vuorovaikutuskäytäntöihin ja tiimin suoriutumiseen (Newman ja muut, 2020).

Digitaalisen vuorovaikutuksen kehittämiseen tarvitaan ajankohtaista tietoa ja uusia ratkaisuja, sillä vuorovaikutus tapahtuu organisaatioissa todennäköisesti myös pandemiatilanteen päätyttyä joko osittain tai korostuneen digitaalisesti (ks. Oeppen ja muut, 2020; Kozlowski ja muut, 2021). Työnteon tulevaisuus on erityisessä murroksessa (Richter, 2020) – ja tähän muutokseen pitäisi suhtautua ennen kaikkea positiivisesti (Davison, 2020). Teknologia on tässä tärkeässä roolissa, mutta silti täysin riippuvainen tehokkaasta työn organisoinnista sekä johtamisesta (Maitland & Thomson, 2014, s. 9). Tulevaisuuden

organisaatioissa ja modernissa työelämässä korostuu todennäköisesti siten entistä enemmän luottamuksen merkitys osana toimintaperiaatteita (ks. Maitland & Thomson, 2014, s. 15). Siksi organisaatioiden tulisi myös muodostaa parempi käsitys luottamuksen merkityksestä onnistuneen digitaalisen vuorovaikutuksen perustekijänä, erityisesti esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa.

## 1.1 Tavoite

Tutkin esihenkilöiden ja asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia etätyöstä globaalina pandemia-aikana. Koronaviruksen aiheuttaman globaalin pandemia-ajan ominaispiirteet erityisesti organisatorisessa kontekstissa ovat digitaalisen vuorovaikutuksen uudet käytännöt ja rutiinit sekä esihenkilöiden luottamus työntekijöitä kohtaan (Richter, 2020). Koska digitaalisessa vuorovaikutuksessa ja sitä kautta rakentuvassa luottamuksessa korostuvat ihmisten väliset suhteet (ks. Kelton ja muut, 2008), tarkastelen esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta esihenkilön digitaalisiin vuorovaikutuskäytäntöihin liittyen. Tavoitteenani on selvittää, mitkä esihenkilön digitaaliset vuorovaikutuskäytännöt edistävät vuorovaikutussuhteen rakentumista esihenkilön ja työntekijän välillä sekä rakentavat siten myös luottamussuhdetta osapuolten välillä. Tutkimuskysymyksen avulla määrittelen etätyössä sovellettavan mallin esihenkilön digitaalisille vuorovaikutuskäytännöille. Painotus on siksi johtamisviestinnän prosesseissa. Tavoitteen mukaisesti tutkimuskysymys on:

***Mitkä esihenkilön digitaaliset vuorovaikutuskäytännöt edistävät vuorovaikutussuhteen ja siten luottamussuhteen rakentumista etätyössä esihenkilön ja työntekijän välillä globaalin pandemiatilanteen aikana?***

Tutkimusasetelma on erityislaatuinen, koska etätyöhön siirtyminen oli globaalin pandemiatilanteen suositeltavaa, eikä yksilökohtainen vaihtoehto, kuten aiemmin (ks. Richter, 2020). Tutkimuksen kautta tehdyt huomiot tarjoavat tietoa aiheen kehitystyöstä etätyötä ja digitaalisessa työympäristössä tapahtuvan vuorovaikutuksen prosesseja



kehittäville organisaatioille. Tulosten avulla niin työntekijät kuin myös esihenkilöt voivat kehittää omaa toimintatapaansa digitaaliseen vuorovaikutukseen liittyvien käytänteiden osalta, jotta mahdollisimman toimiva luottamussuhde voi muodostua ja kehittyä digitaalisessa vuorovaikutuksessa. Erityisesti tutkimustulokset ohjaavat siten etätyön johtamisen käytäntömallia digitaalisen vuorovaikutuksen käytäntöjen kehittämisen suhteen. Pääkäsitteitä ovat etätyö digitaalisessa työympäristössä sekä luottamus digitaalisessa vuorovaikutuksessa.

Etätyö on vakiintunut termi vaihtoehtoiselle työtavalle, jota työntekijä suorittaa muualla kuin vakiintuneella työpaikalla ainakin osan työajastaan – tässä hyödynnetään sähköisiä ratkaisuja vuorovaikutukseen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa (Kurkland & Bailey, 1999; Baruch, 2002). Etätyöllä tarkoitan tässä tutkielmassa nimenomaan erilaisten informaatioteknologia-laitteiden ja -sovellusten avulla suoritettavaa työtä, jota työntekijä tekee muualla kuin vakiintuneen työpaikan toimipisteellä. Pandemiatilanteesta johtuen etätyön fyysisenä työympäristönä tarkoitan lähtökohtaisesti työntekijän kotia tai muuta vapaa-ajan asuntoa, ellei toisin mainita. Jos tutkimuskontekstina ei olisi pandemiatilanne, voisi oletus etätyöympäristöstä olla jokin muu kuin henkilön koti tai muu vapaa-ajan asunto.

Ennen pandemiatilanteen alkua haastatellut esihenkilöt ja työntekijät työskentelivät pääosin toimistolla, ja etätyö oli suurimmalle osalle satunnaista. Vaikka tiimit työskentelivät samassa fyysisessä ympäristössä, tapahtui työnteko kuitenkin pääosin digitaalisessa työympäristössä. Digitaalinen työympäristö on yksinkertaisimmillaan tilanne, jolloin työntekijällä on käytettävissään tietokone ja verkkoyhteys (Benson ja muut, 2002). Toisaalta se voidaan kuitenkin käsittää moniulotteiseksi teknologiseksi infrastruktuuriksi (Williams & Schubert, 2018). Koska pandemiatilanteesta johtuen tutkimushetkellä oli voimassa oleva pääsääntöinen etätyösuositus, tapahtui periaatteessa lähes kaikki organisaation sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus digitaalisesti. Vuorovaikutus liittyy joko kahden tai useamman henkilön tai osapuolen väliseen tiedonvaihtoon, jonka mahdollistamiseksi digitaalisesti hyödynnetään erilaisia työkaluja ja tyyliä (Bordi ja muut, 2018).

Kun työskentely toimistoympäristössä vaihtui pandemiatilanteen takia kotiympäristöön, jo pääosin digitaalisessa työympäristössä työskentelevien tiimien toiminta vaihtui varsinaisesti virtuaalitiimeiksi ja vuorovaikutus digitaalseksi. Virtuaalitiimi on tiimityön muoto, jolloin jäsenet hyödyntävät eri teknologiasovelluksia riippumatta ajasta, paikasta tai muusta tekijästä suorittaakseen työtehtäviään itsenäisesti (Martins ja muut, 2004; Hertel ja muut, 2005). Selkeän rajan vetäminen perinteisten tiimien ja virtuaalitiimien välille ei ole yksiselitteistä, mutta virtuaalitiimin määrittelyssä voidaan korostaa digitaalisten vuorovaikutussovellusten käyttöä työnteon edellytyksenä sekä tilannetta, jolloin ainakin yksi tiimin jäsen työskentelee fyysisesti muussa paikassa tai eri aikavyöhykkeellä kuin muu tiimi (Hertel ja muut, 2005). Tässä tutkielmassa viitataan haastateltujen esihenkilöiden ja työntekijöiden muodostamiin tiimeihin virtuaalitiimeinä, koska lähes kaikki haastatellut työskentelivät pääsääntöisesti fyysisesti toisistaan etäällä voimassa olevasta etätyösuosituksesta johtuen. Poikkeuksia tähän saattoi aiheutua satunnaisten toimistokäyntien takia, jolloin osa haastateltujen kollegoista saattoi työskennellä ajoittain samassa fyysisessä tilassa.

Digitaalisessa vuorovaikutuksessa korostuu ihmisten välinen luottamussuhde (Kelton ja muut, 2008). Tarkastelen siksi tässä tutkielmassa ihmisten välistä vuorovaikutussuhdetta ja sen kautta muodostuvaa luottamussuhdetta eli sosiaalista sidettä muihin, koska tutkimuskohteena on digitaalinen vuorovaikutus ja esihenkilön soveltamat vuorovaikutuskäytännöt etätyössä globaalina pandemia-aikana. Tarkasteltavat vuorovaikutussuhteen ja sitä kautta muodostuvan luottamussuhteen osapuolet ovat siten esihenkilö ja työntekijä. Luottamusta määritellään kontekstisidonnaisesti eri tavoilla, eikä se ole välttämättä yksiselitteistä (Mayer ja muut, 1995). Usein luottamus määritellään joko tilaksi tai suhteeksi luottamussuhteen osapuolten välillä (Blöbaum, 2016). Luottamus on edellytyksenä ihmisten välisen vuorovaikutussuhteen luomisessa, jolloin luottamussuhteen osapuolet asettavat subjektiivisuuteen perustuvia odotuksia toisen osapuolen käytöksestä (Blomqvist, 1997). Luottamus ilmenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa siten, että henkilö, joka luottaa toiseen vuorovaikutussuhteen osapuoleen, on valmis olemaan haavoittunut ja ottamaan riskin suhteessa osapuoleen, johon luottamus ilmenee tahtona

suorittaa jokin toiminnon hänen hyväkseen (Mayerin ja muut, 1995; Schoorman ja muut, 2007).

Pandemiatilanteen alussa maaliskuussa 2020 oletus oli, että toimistoympäristöön palaa-  
minen olisi mahdollista hyvinkin pian, eikä pandemiatilanne Suomessa pitkittyisi tapah-  
tuneen lailla. Syyskuuhun 2020 mennessä kuitenkin yli 2,2 miljoonaa ihmistä pelkästään  
Euroopan Unionin alueella oli saanut koronavirustartunnan (Eurofond, 2020). Pandemia-  
tilanne on edelleen erittäin kriittinen tätä tutkielmaa tehdessä keväällä 2021. Toisaalta  
kohdeorganisaatioista haastatellut tiimit eivät välttämättä tule olemaan jatkossa täysin  
virtuaalitiimejä, jos kaikki tai osa työntekijöistä palaa työskentelemään pandemiatilan-  
teen päätyttyä samaan fyysiseen toimistotilaan. Todennäköistä kuitenkin on, että etä-  
työn määrä yleistyy työmuotona myös pandemiatilanteen päätyttyä (ks. Oeppen ja muut,  
2020). Erityisesti virtuaalitiimien johtaminen tulee todennäköisesti yleistymään tulevai-  
suudessa (Ford ja muut, 2016). Siksi tarve virtuaalitiimien johtamiselle ja digitaalisen  
vuorovaikutuksen avulla rakennettavan luottamuksen merkitykselle korostuu huolimatta  
globaalin pandemiatilanteen varsinaisesta kokonaiskestosta.

## 1.2 Tutkimusaineisto

Tämän tutkielman tutkimusaineisto on osa Vaasan yliopiston johtamisen akateemisen  
yksikön henkilöstöjohtamisen LEADIS-tutkimusryhmän *Korona Co-Creation: Ratkaisuja  
etätyön tulokselliseen johtamiseen ja digitaalisen työympäristön kehittämiseen ko-  
ronakriisin aikana ja sen jälkeen* -hanketta. Business Finlandin rahoittama hankkeen  
osuus alkoi elokuussa 2020 ja päättyi tammikuussa 2021, jona aikana työskentelin hank-  
keessa tutkimusavustajana. Hankkeen tutkimusaineistoa käytetään aineistona tieteelli-  
sissä artikkeleissa, väitöskirjatutkimuksissa sekä opinnäytetöissä, joihin myös tämä pro  
gradu -tutkielma sisältyy.

Syksyllä 2020 alkaneen kvalitatiivisen tutkimusvaiheen alussa hankkeen tutkijatiimi pyysi  
useiden eri toimialojen organisaatioita osallistumaan tutkimushaastatteluihin.

Tavoitteena oli mahdollisimman monipuolisen aineiston kerääminen. Tutkimukseen osallistumisen lähtökohtana oli, että kyseessä on asiantuntijaorganisaatio ja -työtehtävä. Haastateltavien henkilöiden oli oleellista osata kertoa kokemuksistaan pandemiatilanteen aikaisesta etätyöstä tutkimusteemojen mukaisesti (ks. Alvesson & Deetz, 2000, s. 3). Lisäksi edellytyksenä oli ainakin osittainen etätyön tekeminen sekä se, että tutkimushaastatteluihin osallistuisi rajatusti esihenkilö sekä vähintään muutama hänen tiiminsä jäsen. Yhteensä tutkimushaastatteluihin osallistui esihenkilöitä ja työntekijöitä kuudesta eri organisaatiosta: ABB, Accountor, Fennia, Telia Company, Visma ja Wärtsilä. Organisaatioiden toimialat ovat teknologiateollisuus, informaatioteknologia ja palveluprosessit, rahoitus- ja vakuutusala, teleoperaattori sekä metalliteollisuus.

Kvalitatiivisia tutkimushaastatteluja toteutettiin hankkeessa yhteensä 89 kappaletta loka-joulukuussa 2020. Toteutin kokonaisuudesta 22 haastattelua, jotka myös valitsin tähän tutkielmaan tutkimusaineistoksi. Tutkimuskohteina tarkastelen siten neljän eri organisaation (ABB, Telia Company, Visma ja Wärtsilä) asiantuntijatyöntekijöiden sekä esihenkilöiden kokemuksia pandemia-ajan aikaisesta etätyöstä digitaalisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen kannalta. Tutkimusaineistooni ei sisälly rahoitus- ja vakuutusalan toimijoiden haastatteluja, koska en toteuttanut niitä aikataulusyistä. Tavoitteenani ei ole tunnistaa organisaatiokohtaisia eroja, vaan tarkastella aineistoa kokonaisuutena.

### **1.3 Tutkimusmenetelmä**

Tämä tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Pelkän kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttöä on kyseenalaistettu tulosten luotettavuuden ja yleistettävyyden suhteen, mitä on perusteltu kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän perusteella tehtyjen mitattavien mallien muodostamismahdollisuudella, mikä ei ole kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä (ks. Gioia ja muut, 2013). Kuitenkin laadullinen tutkimus voi Gioian ja muiden (2013) mukaan tarjota tärkeää tietoa ensinnäkin teorioiden kehitystä varten sekä toiseksi yhdistää useita toisistaan poikkeavia lähestymistapoja.

Kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle tyypillisesti tutkin aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja perustuen oikean elämän havaintoihin – eri tavoin toteutetut haastattelututkimukset ovat tyypillisesti hyödynnettyjä tutkimusmuotoja kvalitatiivisessa tutkimuksessa (ks. Alvesson & Deetz, 2000). Siksi tutkimuksen empiirisessä osassa haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, joka on Alvessonin ja Deetzin (2000, s. 3) mukaan myös yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen eri tavoista.

Haastattelurungot laadittiin tutkijatiimin kesken erikseen esihenkilöille sekä työntekijöille aihetta koskevien alustavien, yleisteoriallisten selvitysten perusteella, mitä voidaan toisaalta kutsua myös sisällönanalyysin tekemisen alustavaksi vaiheeksi (ks. Wolcott, 2009, s. 29–30). Haastattelurungot ovat liitteenä (Liite 1; Liite 2). Teemahaastattelulle tyypillisesti pyrin löytämään relevantteja vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen liittyen, kysymällä esimerkiksi tutkimuksen pääteemoja täydentäviä kysymyksiä (ks. Qu & Dumay, 2011): tällöin pystyin tarpeen mukaan haastattelijana soveltamaan myös kysymysten esittämisjärjestystä. Esitin kysymykset kuitenkin neljän pääteeman mukaisesti samassa järjestyksessä, jolloin saatoin mukauttaa lähinnä ala- ja apukysymysten esittämisjärjestystä tarpeen mukaan. Haastattelijan roolissa tarkoitukseni oli pyrkiä välttämään johdattelevia kysymyksiä ja antaa haastattelun kuvata mahdollisimman laajasti kokemuksiaan eri teemoista, välttää yhdellä sanalla vastattavien (kyllä/ei) kysymysten kysymistä, osata ottaa päävastuu keskustelun ohjaamisesta sekä osoittaa haastateltavalle empatiaa ja ymmärtäväisyyttä hänen kertomiensa vastausten suhteen (ks. Hannabuss, 1996). Teemahaastattelun käyttö oli tutkimuksen tavoitteen kannalta hyödyllistä, koska tutkimushankkeessa tutkimuksen kohteena oli neljä eri pääteemaa: (1) etätyö digitaalisessa työympäristössä, (2) johtaminen ja e-johtaminen, (3) työn ja muun elämän välinen tasapaino sekä (4) itsensä johtaminen. Aikataulussa pysymisen takia haastattelijan roolissa oli paikoittain aiheellista yhdistää joitakin kysymyksiä tai ohittaa joitakin pääteemojen tukikysymyksiä, jotta kaikkien pääteema-alueiden käsittely olisi tasapuolisesta (ks. Qu & Dumay, 2011). Yksittäiselle haastattelulle varasin aikaa yhden tunnin. Pääosin pystyin noudattamaan aikataulua, mutta osa haastatteluista kesti hieman yli tunnin.

Analysoin tutkimusaineistoa käyttäen Gioia-menetelmää eli induktiivista sisällönanalyysimenetelmää, jotta aineiston analyysi olisi systemaattista ja läpinäkyvää (ks. Gioia ja muut, 2013). Gioia-menetelmä pohjautuu ankkuroituun teoriaan (engl. *grounded theory*) – tavoitteena selvittää luotettavan kvalitatiivisen tutkimuksen kautta uutta tietoa aiheista, joista ei ole vielä vakiintuneita teorioita (ks. Gioia ja muut, 2013). Ankkuroidun teorian avulla on mahdollista muodostaa teoreettinen näkemys tutkittavasta aiheesta ottaen huomioon empiirisen tutkimuksen myötä havaitut uudet näkökulmat aiheesta – tällöin tutkimus ei ole pelkästään aiempien tutkimusten perusteella tehtyjen hypoteesien testaamista käytännössä (Glaser & Strauss, 2017, s. 4). Ankkuroitua teoriaa kuvataan enemmän kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi kuin tutkimusmetodiksi (Martin & Turner, 1986). Koska tavoitteena on löytää vastauksia kuvailevien kysymysasetelmien kautta, on tutkimusmenetelmänä perusteltua käyttää induktiivista sisällönanalyysimenetelmää (ks. Barrat ja muut, 2011). Tällöin analyysimenetelmä mahdollistaa innovatiivisen lähestymistavan tutkittavaan aiheeseen (ks. Gioia ja muut, 2013). Gioia-menetelmä on kehitetty vastaamaan erityisesti kyseenalaistuksia laadullisessa ja erityisesti induktiivisessa tutkimuksessa ilmeneviin epäluuloihin tutkimustulosten tarkkuudesta, uskottavuudesta ja yleistettävyydestä (Gioia ja muut, 2013). Menetelmän pyrkimyksenä on tuottaa yleistettävää teoriaa ja empiiristä aineistoa, eikä niinkään tapauskohtaista tietoa – kyseessä on siksi korostuneesti metodologia eikä metodi (Gioia ja muut, 2013).

Gioian ja muiden (2013) mukaan Gioia-menetelmä on kolmiosainen (ks. Taulukko 1): aluksi suoritetaan 1. vaiheen luokittelu käsitteiden perusteella, sitten 2. vaiheen luokittelu teemaperustaisesti sekä lopuksi ydinkategorioiden tunnistaminen aikaisempien analyysivaiheiden perusteella. Ensimmäisessä analyysivaiheessa kerätään kaikki mahdolliset käsitteet ja kategoriat yhteen (Gioia ja muut, 2013). Tämän jälkeen analyysin toisessa vaiheessa tunnistetaan kerättyjen käsitteiden ja kategorioiden väliset samankaltaisuudet, minkä perusteella luodaan aihekohtainen teemaluokittelu (Gioia ja muut, 2013). Analyysiprosessin kolmannessa eli viimeisessä vaiheessa luodaan Gioian ja muiden (2013) mukaan vielä ydinkategoriat tunnistamalla yhtäläisyydet toisessa vaiheessa tunnistettujen teemojen perusteella. Gioia-menetelmä on aineistolähtöinen, joten

tarkoituksena oli, etten huomioisi aiempaa kirjallisuutta liikaa aineistonkeruuvaiheessa, jotta se ei altistaisi tekemään turhia hypoteeseja tai oletuksia tutkimustuloksista (ks. Gioia ja muut, 2013).

Tämän takia luonnollisesti perehdyin tutkimusteemoihin ennalta riittävän kokonaiskuvan saamiseksi, mutta pyrin välttämään tietoisesti liiallisten ennakko-oletusten muodostamista. Silti ilman minkäänlaista taustatietoa ennen tutkimushaastatteluiden toteutusta sekä aineistoanalyysia, vaarana olisi saattanut olla jo olemassa olevan tutkimuksen toistaminen (ks. Gioia ja muut, 2013). Aiheeseen etukäteen perehtyminen oli siksi tarpeellista, että haastattelijana osasin ohjata keskustelua tarpeeksi syvällisiin teemoihin ja niitä tukeviin perusteluihin. Gioia-menetelmälle tyypillisesti haastatteluissa oli mahdollista palata käsittelemään haastattelun edetessä jo aikaisemmin keskusteltuja teemoja tarkemmin, jos siihen ilmeni tarvetta (ks. Gioia ja muut, 2013). Toisaalta haastattelujen toteuttamiseen saattoi vaikuttaa myös se, että haastattelijana olin myös samassa etätyösuosituksen aiheuttamassa tilanteessa kuin haastatellut henkilöt. Siten haastattelujen toteuttamisen lähtökohtana oli ainakin yhteinen ymmärrys globaalin pandemiatilanteen aiheuttamasta erityiskontekstista etätyölle ja digitaaliselle vuorovaikutukselle, vaikka syvällisemmät kokemukset tilanteesta ovat tietenkin yksilökohtaisia.

Tunnistan tutkimuksen pääteemojen kautta esihenkilön etätyössä soveltamien digitaalisten vuorovaikutuskäytäntöjen kannalta olennaiset tekijät. Tarkoituksena on määritellä tekijät, jotka edistävät esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta erityisesti pandemiatilanteen muodostama etätyökonteksti huomioiden. Tässä olennaisena tekijänä aineistoanalyysissa ilmeni luottamuksen merkitys. Luottamuksen merkitys digitaalisen vuorovaikutuksen ja virtuaalitiimien toiminnan edellytyksenä on korostunut laajasti myös aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. Järvenpää, Knoll & Leidner, 1998; Järvenpää, Shadow & Staples, 2004) sekä lisäksi erityisesti globaaliin pandemiatilanteeseen liittyvässä etätyökontekstissa (ks. Richter, 2020). Tarkempi analyysi painottuu siksi esihenkilön toimintaperusteiseen käytökseen (ks. Marlow ja muut, 2017; Mayer ja muut, 1995; Schoorman ja muut, 2007). Tarkastelen siksi esihenkilön käytösmallin toteutumista

vuorovaikutuskäytäntöjen osalta vuorovaikutuksen tiheyden, ennalta-arvattavuuden, vasteaikojen, selkeyden ja muodon kautta (ks. Marlow ja muut, 2017). Luottamuksen rakentumisen kannalta tähän liittyy yhteistyötä, tiedonjakamista, epämuodollisia sopimuksia, vähentynyttä kontrollintarvetta, vaikutuksen alaisena olemisen hyväksymistä, autonomian myöntämistä sekä liiketoiminnan harjoittamista (ks. McKnight & Chervany, 2001).

Teemahaastattelun pääteemat olivat etätyö digitaalisessa työympäristössä, johtaminen ja e-johtaminen, työn ja muun elämän välinen tasapaino sekä itsensä johtaminen. Käsittelen tässä tutkielmassa tutkimushaastatteluiden vastauksia erityisesti pääteemasta johtaminen ja e-johtajuus, koska tämän teeman sisällössä korostui tutkielman tavoitteen mukaisesti digitaalinen vuorovaikutus. Pandemia-ajan huomiointi toteutui haastattelussa siten, että etätyöstä keskusteltiin ensisijaisesti pakonomaisena edellytyksenä eikä vapaavalintaisena työskentelymuodon vaihtoehtona. Vaikka tutkimukseen osallistuvat organisaatiot toimivat kansainvälisellä tasolla, en tarkastele tässä tutkielmassa sen rajallisuuden vuoksi kulttuurisidonnaisia tai kansainvälisiin virtuaalitiimeihin liittyviä erikoispiirteitä digitaalisessa vuorovaikutuksessa.

Tutkimustavoitteen mukaisesti otan myös oleellisia vastauksia huomioon tarvittaessa muiden pääteemojen suhteen. Digitaalinen vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä saattoi esiintyä esimerkiksi korostuneesti teemana jo ensimmäisessä, asenteita etätyötä kohtaan käsittelevässä osuudessa. Luottamus ei sisällynyt käsitteenä tutkimushaastattelukysymyksiin, mutta se nousi esiin erityisesti liittyen etätyökulttuuriin, työntekijän ja esihenkilön väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja sen vaikutukseen etätyön tuloksellisuudessa. Valitsin siksi tutkielman laajemmaksi teemaksi ja teoreettiseksi viitekehyyksi digitaalisen vuorovaikutuksen sekä vuorovaikutus- ja luottamussuhteen rakentumisen asiantuntijatyön johtamisessa esihenkilön ja työntekijän välillä globaalin pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä.



1. vaihe: käsitteet	2. vaihe: teemat	3. vaihe: ydinkategorisointi
Käsite 1	Teema 1	Ydinkategoria 1
Käsite 2		
Käsite 3		
Käsite 4	Teema 2	
Käsite 5		
Käsite 7	Teema 3	Ydinkategoria 2
Käsite 8	Teema 4	
Käsite 9		
Käsite 10	Teema 5	Ydinkategoria 3
Käsite 11		
Käsite 12	Teema 6	
Käsite 13		
Käsite 14		

**Taulukko 1.** Gioia-menetelmä datan analysoinnissa (sovellettu Gioia ja muut, 2013)

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisessä eli johdantoluvussa kuvaan tutkimuksen tavoitteen, tutkimusaineiston ja -menetelmän sekä tutkielman rakenteen. Perustelen tässä luvussa erityisesti tarpeen tutkimuksen tuottamalle tiedolle sekä perustelut valitulle tutkimusmenetelmälle.

Pääluvuissa kaksi, kolme ja neljä käsittelen tutkimuksen pääkäsitteitä. Pääluvussa kaksi käsittelen etätyötä huomioiden eri termien väliset merkityserot, määrittelemällä etätyön käsitteen sekä tarkastelemalla etätyöhön liittyviä mahdollisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Luvun lopussa tarkennan käsittelyn erityisesti globaalin pandemiatilanteen aiheuttamiin erityispiirteisiin etätyössä, mikä on tutkimuksen tavoitteen kannalta oleellista. Kolmannessa pääluvussa tarkastelen etätyöhön liittyvää digitaalisuutta määrittelemällä digitaalisen työympäristön sekä sen eri osa-alueita keskittyen erityisesti vuorovaikutuksellisiin ominaispiirteisiin ja työkaluihin. Painotus on virtuaalitiimien johtamisessa hyödynnettyjen digitaalisen vuorovaikutuksen keinoissa ja työkaluissa. Neljännessä pääluvussa käsittelen teoreettisen viitekehyksen ydintä, eli esihenkilön digitaalisia vuorovaikutuskäytäntöjä, joiden avulla rakentuu myös luottamussuhde

esihenkilön ja työntekijän välillä. Määrittelen ensin luottamuksen käsitteen, sitten huomioin luottamusta rakentavan digitaalisen vuorovaikutuksen merkitystä sekä kuvaan, miten luottamus rakentuu digitaalisesti. Lopuksi kohdennan tarkastelun esihenkilön käyttämiin vuorovaikutuskäytäntöihin vuorovaikutuksen tiheyden, ennalta-arvattavuuden, vasteaikojen, selkeyden ja muodon osalta.

Pääluvussa viisi kuvaan tutkimuksen toteuttamisprosessia. Kuvaus tutkimuksen toteuttamisprosessista on omana kokonaisuutenaan teorialukujen jälkeen, jotta sisällön tulkinta olisi loogisempaa lukijan kannalta. Siksi pääkäsitteiden määrittelyt sijoittuvat luontevasti ennen tätä osuutta. Aluksi kuvaan kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään kuuluvien teemahaastatteluiden toteutusprosessia ja tulosten esikäsittelyä, aineistoanalyysiprosessia Gioia-menetelmän mukaisesti sekä haastateltujen henkilöiden taustatiedot.

Kuudennessa pääluvussa kuvaan tuloksia pandemiatilanteen aikaisen etätyön digitaalisista vuorovaikutuskäytännöistä. Lopuksi kuvaan pääluvussa seitsemän tutkimustulosten perusteella tekemäni päätelmät ja yhteenvedon esihenkilön digitaalisista vuorovaikutuskäytännöistä pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä. Esitän myös ehdotuksia mahdolliseen jatkotutkimukseen liittyen sekä pohdin pandemiatilanteen vaikutuksia työelämän murrostilanteeseen sekä mahdolliseen etätyön tulevaisuusnäkymään esihenkilön käyttämien vuorovaikutuskäytäntöjen ja virtuaalitiimien johtamisen kannalta.

## 2 Etätyö on uusi normaali

Aika- ja paikkariippumattoman työnteko on ollut määrällisesti kasvussa jo pitkään (Charalampous ja muut, 2019). Pandemiatilanteen myötä etätyö on kuitenkin yleistynyt määrällisesti räjähdysmäisesti työnteon muotona, asettaen sille myös täysin uudenlaisen kontekstin (Richter, 2020). Käsittelen tässä luvussa etätyön määrittelyn ominaispiirteitä ja käsitteellisiä eroja, etätyön mahdollisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasoilla sekä lopuksi globaalin COVID-19-pandemiatilanteen aiheuttamia erityispiirteitä etätyöhön liittyen.

### 2.1 Etätyöhön liittyvät käsitteet

Erilaisia määrittelyjä etätyön käsitteelle on runsaasti (ks. Hill ja muut, 2003). Etätyön määrittelyssä tulisi siksi hyödyntää laajasti eri aihepiiriin liittyviä käsitteitä mahdollisten eroavaisuuksien ja ominaispiirteiden osoittamiseksi – näitä käsitteitä ovat esimerkiksi *remote work*, *teleworking*, *telecommuting*, *mobile work* ja *distributed work* (ks. Donnelly & Johns, 2020). Siksi aiheen tutkimuksen kannalta on tarpeellista tarkastella tarkemmin eri englanninkielisiä käsitteitä ja niiden erityispiirteitä, jotta lähtökohdat tutkimuksen suorittamiseen ovat mahdollisimman potentiaaliset sekä aiheen ymmärrys laaja.

Kotiympäristöä etätyön fyysisenä sijaintina korostaa käsite *remote work* (Eddleston & Mulki, 2017). Pelkästään käsitteellä *remote work* ei ole kuitenkaan suositeltavaa määrittää etätyötä, vaan prosessissa tulisi hyödyntää laajemmin myös muita käsitteitä mahdollisten eroavaisuuksien ja ominaispiirteiden osoittamiseksi (ks. Donnelly & Johns, 2020). *Remote work* saattaa kontekstista riippuen viitata muun muassa käsitteisiin *homeworking* tai *teleworking* (Felstead & Henseke, 2017). Vakiintuneen työpaikan fyysistä sijaintia ja sen merkitystä työnteon keskuksena korostaa käsite *telecommuting*, jolla viitataan työntekijän etäällä työskennellessään suorittamaan kommunikaatioon työpaikalle (ks. Charalampous ja muut, 2019).

Etätyöhön verrattuna hajautettu työ (engl. *distributed work*) on käsitteenä laajempi ja synonyymi muun muassa virtuaalitiimille – tällöin työtä tehdään kokonaan tai osittain informaatioteknologiaa hyödyntäen (Vilkman, 2016). Gajendranin ja Harrisonin (2007) mukaan hajautettu työ on järjestely, joka sallii työntekijöiden suorittaa tehtävänsä ilman, että työnteon täytyy tapahtua vakiintuneen työpaikan fyysisissä tiloissa. Hajautetun työn perusteena on ollut aikaisemmin teknologian kehitys, globalisaatio, organisaatioiden yhteistoiminnallisuuden kehitys sekä asiantuntijatyön lisääntyminen (Germain, 2011).

Liikkuva työ (engl. *mobile work*) taas viittaa työnteon muotoon, jolloin työntekijä viettää noin 20 % työajastaan muualla kuin vakiintuneen työpaikan toimipisteellä tai kotitoimistoympäristössä – esimerkiksi työhön liittyvät matkat ovat tässä olennaisessa osassa (Kesselring, 2015). Liikkuva työ poikkeaa kuitenkin etätyöstä, koska siinä työntekijän toimenkuvaan lähtökohtaisesti kuuluu säännöllinen vakiintuneen toimipisteen ulkopuolinen työskentely – esimerkiksi myyntityössä tämä on usein yleistä (Vilkman, 2016).

## 2.2 Etätyön määrittely

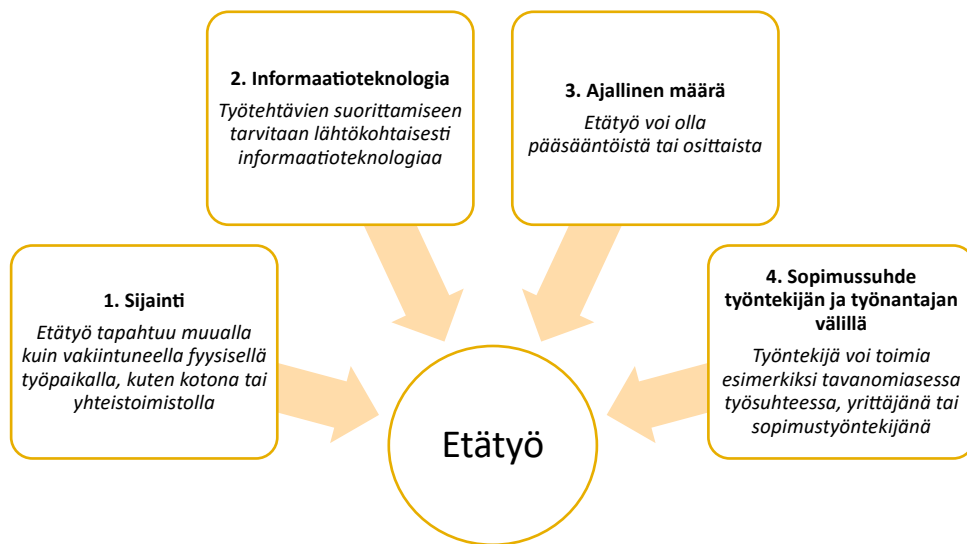
Etätyötä määritellään aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa tyypillisesti neljän eri dimension kautta (ks. Garret & Danziger, 2007). Dimensiot ovat seuraavat (ks. Kuvio 1): (1) sijainnin suhteen etätyötä tehdään muualla kuin vakiintuneen työpaikan toimipisteellä, kuten kotona tai yhteistoimistolla; (2) etätyön tekeminen edellyttää lähtökohtaisesti informaatioteknologian käyttöä; (3) ajallisesti määriteltynä etätyö voi olla sekä pääsääntöistä että osittaista; sekä (4) sopimussuhde työntekijän ja työnantajan välillä ei ole ratkaiseva tekijä etätyön määrittelyssä – työntekijä voi toimia esimerkiksi tavanomaisessa työsuhteessa, yrittäjänä tai sopimustyöntekijänä (ks. Garret & Danziger, 2007). Silti Garret ja Danziger (2007) korostavat, että kaikkia neljää dimensiota otetaan harvoin yhtäaikaaisesti huomioon tutkimusta toteutettaessa, vaan tavallisempaa on jonkinlainen painotus pelkästään yhden tai useamman dimension suhteen.

Aikaisempi tutkimus keskittyy muun muassa etätöön tutkimiseen osa-aikaisena työmuotona, jolloin työntekijä ei työskentele pelkästään kotona (Gajendran & Harrison, 2007). Etätöön tekeminen oli tällöin ymmärrettävissä ennen kaikkea organisaation tarjoamaksi mahdollisuudeksi erityisesti asiantuntijatyöntekijöiden organisaatioon sitouttamisen edellytyksenä (Gajendran & Harrison, 2007; Cascio, 2000). Tässä korostuu tavallisesta poikkeava työjärjestely, jolloin painotus liittyy ensisijaisesti vaihtelevuuteen eikä kehitykseen (Messenger & Gschwind, 2016). Toisaalta aikaisempi tutkimus on kohdistunut lisäksi myös pääsääntöiseen etätöön tekemiseen (ks. Garret & Danziger, 2007), mutta tällöin vakiintuneella työpaikalla työskentely ei ole välttämättä korvautunut täysin esimerkiksi kotiympäristössä työskentelyllä, vaan sijaintiin liittyvä dimensio on ollut laaja-alaisempi. Kaiken kaikkiaan aikaisempi tutkimus aiheesta on tunnistanut tarpeen erityyppisen etätöön ominaispiirteiden tutkimukseen käsitteen laaja-alaisuudesta johtuen (ks. Garret & Danziger, 2007).

Yleisin etätöön määrittely liittyy työtapaan, jolloin työntekijä työskentelee ainakin osittain muualla kuin vakiintuneella työpaikalla – yksi yleisimmistä paikoista on työntekijän koti (Daniels ja muut, 2001). Määrällisesti yleisin käytäntö on organisaatiokohtaisesti yleensä 1–3 päivää etätöitä viikossa (Gajendran & Harrison, 2007). Siten etätööhön erityisesti soveltuva ammattityyppi on erityyppinen asiantuntijatyö (Maitland & Thomson, 2014, s. 10). Toisaalta etätöön sopivuuden määrittelyssä tulisi olla kriittinen – esimerkiksi Mokhtarian (1998) korostaa, että etätööhön soveltuva ammattikunta on todella laaja ja sovellettavissa. Silti esimerkiksi korkea koulutustaso lisää todennäköisyyttä, että työnteko tapahtuu verkkoyhteyttä hyödyntämällä (ks. Benson ja muut, 2002).

Kokonaisuudessaan etätö on käsitteenä monialainen ilmiö, ja se kattaa paljon laajemman kuvauksen kuin vain jaon joko työpaikalla tai kotona suoritettavaan työhön – vaikka tämän näkökulman soveltaminen tutkimuskontekstissa saattaakin olla järkevää muutoin syntyvän rajausvaikeuden takia (Felstead & Henseke, 2017). Etätö on siten vaihtoehtoinen työtap, jossa työntekijä toteuttaa työtehtävänsä muualla kuin työpaikan vakiintuneella toimipisteellä ainakin osan työajastaan, hyödyntäen sähköisiä ratkaisuja

vuorovaikutukseen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2002). Informaatioteknologia on etätyössä keskeisessä roolissa, mahdollistaen esimerkiksi virtuaalikonferenssit sekä -tapaamiset (ks. Cascio & Shurygailo, 2003). Tässä tutkielmassa painotan ennen kaikkea jatkuvaa etätyön tekemistä koko organisaation laajuisesti, jolloin hyödynnetään erilaisia informaatioteknologiasovelluksia työnteon ja siihen liittyvän digitaalisen vuorovaikutuksen edellytyksenä. Tavoitteen huomioiden yhdistelen eri etätyöhön liittyvää aikaisempaa tutkimusta taustakirjallisuutena, ottaen huomioon eri käsitteelliset ominaispiirteet ja niihin liittyvät sisällölliset painotukset.



**Kuvio 1.** Etätyön määrittely (sovellettu Garret & Danziger, 2007)

## 2.3 Etätyön mahdolliset positiiviset ja negatiiviset vaikutukset

Etätyöhön yhdistetään sekä mahdollisuuksia että haasteita, joiden tarkastelussa hyödynnän Mannin ja Holdsworthin (2003), Baruchin (2002) sekä Danielsin ja muiden (2001) kokoamia yhteenvetoja etätyön mahdollisista positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista analyysin perustana (ks. Taulukko 2). Mahdolliset positiiviset ja negatiiviset vaikutukset perustuvat kontekstiin ilman merkittävää kriisitekijää, kuten globaalia pandemia-aikaa – siksi havaintojen perusteena etätyö on ollut lähtökohtaisesti yksilökohtainen vaihtoehto,

toisin kuin globaalissa pandemiatilanteessa (ks. Richter, 2020). Havainnot luovat kuitenkin perustan etätyöhön liittyvistä ominaispiirteistä, jotka osaltaan vaikuttavat myös siten todennäköisesti myös muussa erityisessä kontekstissa tarkasteltuna. Mahdolliset positiiviset ja negatiiviset vaikutukset eivät ole taulukkorakenteessa verrattavissa toisiinsa rivitasoilla.

Mann ja Holdsworth (2003) korostavat erityisesti työntekijän hyvinvointia etätyössä, kun taas Baruch (2002) sekä Daniels ja muut (2001) ottavat huomioon etätyön vaikutukset kategorisoiden niitä yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasojen mukaan. Koronaviruksen aiheuttaman COVID-19-taudin leviämisestä johtuva globaali pandemiatilanne on vaikutuksiltaan niin laaja yhteiskunnallinen haaste (ks. Barouki ja muut, 2021), että etätyön vaikutuksien määrittelemisen eri subjektitasoilta tarkasteltuna on hyödyllistä ilmiön laajuuden ymmärtämiseksi myös erityiskontekstissa, kuten globaalisti haastavassa pandemiatilanteessa.

### **2.3.1 Yksilö**

Yksilötasolla etätyön positiivisia vaikutuksia ovat parantunut suorituskky ja tuottavuus, työntekijän autonomian lisääntyminen, työmatkustamisen vähentyminen, lisääntynyt vapaa-aika ja enemmän käytettävissä oleva aika perheelle sekä mahdollisuus työskennellä huomioiden joustavammin erilaiset elämäntilanteet (ks. Mann & Holdsworth, 2003; Baruch, 2002; Daniels ja muut, 2001). Työntekijän autonomiaan liittyen Mann ja Holdsworth (2003) liittävät erityisesti joustavat työajat, henkilökohtaisen ajanhallinnan sekä työnteon aika- ja paikkariippumattomuuden. Työntekijän autonomia on tärkeää – mitä enemmän työntekijälle myönnetään autonomiaa päättää miten, missä ja milloin työtehtävät suoritetaan, sitä korkeampaa on myös työtyytyväisyys (Maitland & Thomson, 2014, s. 10). Työnteko ei enää liity työntekijän fyysiseen sijaintiin, vaan siihen mitä työntekijä saa työajallaan aikaan (Morgan, 2004). Virtuaalitiimien johtamisessa tulisi ylipäättään korostaa tavoitteiden ja saavutettujen tulosten seuranta (Cascio & Shurygailo, 2003).

Etätöön positiivinen vaikutus yksilön tuottavuuteen saattaa liittyä keskittymiskyvyn parantumiseen, koska työntekeä häiritsevät keskeytykset vähenevät toimistoympäristöön verrattuna (Daniels ja muut, 2001). Jos työnteon fyysinen ympäristö etätöissä on kotiympäristö, kokee työntekijä todennäköisemmin positiivisia tunteita liittyen työ- ja vapaa-ajan yhdistämisen mahdollisuuksiin (Hill ja muut, 2003).

Alun perin etätö vastasi yksilöllisiin tarpeisiin lisääntyneellä vapaa-ajalla (Olson, 1983). Työmatkustamisen vähentyminen vaikuttaa yksilötasolla siksi erityisesti ajankäytöllisesti vapautuneisiin resursseihin (Mann & Holdsworth, 2003). Ajankäytöllisesti lisääntyneet resurssit Baruch (2002) taas yhdistää lisääntyneeseen ajankäyttömahdollisuuteen perheen kanssa. Tähän liittyen naisten ja miesten välinen kokemus työn ja muun elämän yhdistämisestä saattaa vaihdella etätöyökontekstissa – naiset saattavat kokea enemmän haasteita tasapainon löytämisessä, etenkin jos perheeseen kuuluu pieniä lapsia (Eurofond, 2020). Vaikka etätö koettaisiin mieluisaksi työtavaksi, siihen ei kuitenkaan koeta välttämättä halukkuutta siirtyä täysin, vaan osittainen etätö koetaan mieluisammaksi vaihtoehdoksi (Bailey & Kurland, 2002).

Negatiivisia yksilöllisiä vaikutuksia ovat sosiaalinen eristäytyminen, paine työskentelyyn oman hyvinvoinnin kärsimisen uhalla, työ- ja vapaa-ajan erottamisen vaikeus, kotiympäristöön liittyvä stressi, tukipalveluiden puute sekä urakehityksen vaarantuminen (Mann & Holdsworth, 2003; Baruch, 2002; Daniels ja muut, 2001). Työ- ja vapaa-ajan erottamisen vaikeus saattaa ilmetä esimerkiksi yksilöllisten roolien sekoittumisena ja koettuina haasteina perhesuhteissa sekä ergonomisen työympäristön rakentamisessa kotiympäristöön (Mann & Holdsworth, 2003). Myös työntekijän kokemus jatkuvasta paineesta olla tavoitettavissa saattaa kasvaa etätöyökontekstissa (Mann & Holdsworth, 2003). Etätöissä saattaa esimerkiksi ilmetä tarvetta korostaa suorittamista, koska työntekijät eivät ole sidosryhmien ja esihenkilön kanssa fyysisesti samassa tilassa, jolloin toiminnan tulos olisi mahdollisesti nähtävillä suoremmin (Hafermalz, 2020). Etätöissä työntekijä saattaa työskennellä herkemmin myös hieman sairaana, mikä vähentää sairaspotensiaaleja (ks. Mann & Holdsworth, 2003; Baruch, 2002). Baruch (2002) korostaa lisäksi työntekijän



kokemusta vähentyneestä vaikutusmahdollisuudesta ihmisiin ja tapahtumiin työkontekstissa sekä epäilyksiä omaan positioon liittyvästä tulevaisuusnäkymästä. Etätyössä on vaarana, että suoritettavat työtehtävät saattavat rutinoitua (Daniels ja muut, 2001). Silti työperäinen stressi saattaa etätyökontekstissa jopa vähentyä (Baruch, 2002).

### **2.3.2 Organisaatio**

Organisaatiot ovat mahdollistaneet etätyön tekemistä joustavasti modernin työnteon ja johtamisen kehityksen mukaisesti jo ennen pandemiatilanteen aiheuttamaa etätyösuo-  
situsta (ks. Vilkmán, 2016). Silti yleinen työtehtävien suorittamiseen liittyvä standardi ja organisaatiokulttuuri mielletään yleensä työtehtävien suorittamista tiettyjen, rutiinin-  
omaisten aikamääreiden mukaisesti toimistoympäristössä (ks. Maitland & Thomson, 2014, s. 2). Organisaatioiden liiketoiminnan kannalta yksi merkittävimmistä syistä etä-  
työn soveltamiseen yhtenä käytettynä työnteon muotona oli aikaisemmin ennen kaikkea  
kustannustehokkuus (Baruch, 2002). Etätyö mahdollistaa kiinteiden kulujen karsimista  
toimistotilojen vähentämisenä tai niistä kokonaan luopumisena – tällöin työntekijän kus-  
tannettavaksi jäävät muun muassa tilaratkaisut sekä sähkö- ja työmatkustuskustannuk-  
set (ks. Baruch, 2002; Daniels ja muut, 2001). Tuottavuus etätyökontekstissa saattaa olla  
korkeampaa verrattuna toimistoympäristöön (Baruch, 2002; Daniels ja muut, 2001). Toi-  
mistoympäristöön verrattuna etätyössä saattaa olla siten vähemmän keskeytyksiä ja  
enemmän ajankäytöllistä joustavuutta (Baruch, 2002).

Etätyö voi myös aiheuttaa muutoksia liittyen esimerkiksi joihinkin ammattinimikkeisiin  
kohdistuviin työvoiman asennemuutoksiin houkuttelevuuden ja merkityksellisyyden  
kannalta (Kramer & Kramer, 2020). Tarjoamalla etätyötä työmuotona organisaatio voi  
vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvan kehitykseen luomalla mielikuvaa jous-  
tasta organisaatiokulttuurista (Baruch, 2002). Lisäksi etätyö mahdollistaa työvoiman di-  
versiteetin laajentamista, koska esimerkiksi pienten lasten vanhemmilla on tällöin jous-  
tavat työskentelymahdollisuudet työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen suhteen (ks.  
Mann & Holdsworth, 2003; Baruch, 2002). Pääsääntöisesti muualla kuin vakiintuneen

työpaikan toimitiloissa suoritettava työ lisää työnteon paikkariippumattomuutta, jolloin potentiaalisen työvoiman ei välttämättä tarvitse muuttaa työn takia eri paikkakunnalle (Cascio & Shurygailo, 2003). Myös osa-aikaisia työsuhteita voidaan lisätä määrällisesti sekä mahdollistaa yhdenvertaisuuden kasvua, koska digitaalisessa työympäristössä ei ole fyysiseen työympäristöön liittyviä esteettömyyshaasteita välttämättä niin paljon kuin toimistoympäristössä (ks. Mann & Holdsworth, 2003; Daniels ja muut, 2001). Siten etätyö on tapa lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta sekä parantaa työhön liittyvää tyytyväisyyttä (ks. Daniels ja muut, 2001). Toisaalta ennakoivalla toiminnalla etätööhön liittyviin muutoksiin voidaan estää myös se, etteivät jotkin ammattinimikkeet menetä nykyisen potentiaalisen työvoiman kysyntää (ks. Kramer & Kramer, 2020).

Etätöön negatiivinen puoli organisaation kannalta on haaste työntekijöiden motivoinnissa ja ohjaamisessa, kun työnteke tapahtuu fyysisesti etäällä (Baruch, 2002; Daniels ja muut, 2001). Daniels ja muut (2001) mainitsevat lisäksi haasteina uusien työntekijöiden rekrytointi- ja perehdytysprosessin, uusien työhallinta- ja mittaustyökalujen suunnittelun sekä etätööhön tarvittavien lisätyökalujen hankinnan. Organisaatiokulttuuriin tutustuminen uutena työntekijänä saattaa olla haasteellista (Daniels ja muut, 2001). Siksi erityisesti uusien työntekijöiden sitouttaminen uuteen rooliinsa vaatii erityistä panostamista etätöyökontekstissa (ks. Baruch, 2002).

### **2.3.3 Yhteiskunta**

Yhteiskunnallisella tasolla etätöön positiivisia vaikutuksia ovat vähentyneestä työmatkustamisesta syntyvien saasteiden sekä liikenneonnetusten ja -vahinkojen vähentyminen (Baruch, 2002; Daniels ja muut, 2001). Alun perin etätö vastasi yhteiskunnallisiin tarpeisiin nimenomaan vähentyneillä saastepäästöillä työmatkustuksen vähentymisen seurauksena (Olson, 1983). Etätö lisää yhdenvertaisemman yhteiskunnan rakentumista, koska useammat ja eritaustaiset ihmiset voivat tehdä töitä (Baruch, 2002). Osittain tähän liittyen etätö vähentää myös aluekohtaisia työllistymiseroja, koska asuinpaikka ei vaikuta niin radikaalisti työllistymismahdollisuuksiin – tällöin maakuntien ja maaseudun

työllistymismahdollisuudet kasvavat (Daniels ja muut, 2001). Etätöön määrälliseen lisääntymiseen liitetään myös yrittäjätoiminnan lisääntyminen (Daniels ja muut, 2001). Negatiivisena yhteiskunnallisena vaikutuksena on Baruchin (2002) mukaan riski siitä, että yhteiskunta rakentuu korostuneesti yksilöiden eristäytyneisyyden varaan, jolloin lopputuloksena saattaa olla autistinen yhteiskuntarakenne.

Kohde	Etätöön mahdolliset positiiviset vaikutukset	Etätöön mahdolliset negatiiviset vaikutukset
Yksilö	Parantunut suorituskky ja tuottavuus (vähemmän keskeytyksiä ja parempi keskittymiskyky)	Sosiaalinen eristäytyminen
	Työntekijän autonomian lisääntyminen	Työtehtävien rutinoituminen
	Työmatkustamisen vähentyminen (aikaresurssien vapautuminen)	Paine työskentelyyn oman hyvinvoinnin kärsimisen uhalla
	Lisääntynyt vapaa-aika ja enemmän aikaa perheelle	Työ- ja vapaa-ajan erottamisen vaikeus sekä kotiympäristöön liittyvä stressi
	Vähemmän työperäistä stressiä	Tukipalveluiden puute
	Työnteon mahdollisuudet erilaisista elämäntilanteista ja yksilökohtaisista tarpeista riippumatta (esimerkiksi pienten lasten vanhemmat ja vammaiset)	Vähentynyt vaikutus ihmisiin ja tapahtumiin työkontekstissa
Organisaatio		Epäilykset omaan positioon liittyvistä tulevaisuusnäköymistä ja urakehityksen vaarantuminen
	Lisääntynyt tuottavuuden aste	Haasteet työntekijöiden motivoinnissa ja kontrolloinnissa
	Kiinteiden kulujen karsiminen	Työntekijöiden vähäinen sitoutuneisuus
	Poissaolojen vähentyminen	Lisääntyneet rekrytointi-, perehdytys- ja koulutuskulut sekä organisaatiokulttuuriin tutustumisen haaste
	Työnantajamielikuvan kehitys ja työntekijöiden sitouttaminen	Kustannukset: lisätyökalut sekä uudet suunnittelu- ja mittaustyökalut
Yhteiskunta	Työvoiman diversiteetin laajentaminen	Samassa tilassa suoritettun tiimityöskentelyn tuottamien hyötyjen menetys
	Vähentyneet ympäristösaasteet, liikenneuhkat ja -vahingot	Yhteiskunta rakentuu korostuneesti yksilöiden eristäytyneisyyden varaan (autistinen yhteiskuntarakenne)
	Yhdenvertaisempi yhteiskunta (useammat ihmiset voivat tehdä töitä, asuinpaikka ei enää oleellinen)	
	Yrittäjätoiminnan kasvu	

**Taulukko 2.** Etätöön mahdolliset positiiviset ja negatiiviset vaikutukset (sovellettu Mann & Holdsworth, 2013; Baruch, 2002; Daniels ja muut, 2001)

## 2.4 Etätyö globaalin pandemiatilanteen aikana

Keväällä 2020 alkanut COVID-19-taudin hallitsematon leviäminen ja siitä seurannut globaali pandemiatilanne aiheutti erilaisia muutoksia organisaatioiden toimintaan (ks. Richter 2020; Barouki ja muut, 2021). Etätyösuosituksesta johtuen organisaatiot siirtyivät etätyöhön niin laajasti kuin mahdollista, huolimatta henkilöstön aiemmasta etätyökokemuksesta (Eurofond, 2020). Kokemukset etätyöstä saattavat vaihdella merkittävästi yksilökohtaisten eroavaisuuksien ja mieltymysten takia (Lippe & Lippényi, 2019). Jos etätyö on pakonomainen ratkaisu, liitetään siihen todennäköisemmin negatiivisia kokemuksia (Lapierre ja muut, 2016). Globaalin pandemiatilanne saattaa siksi aiheuttaa mahdollisesti turhan negatiivisia assosiaatioita etätyöhön liittyen (Richter, 2020). Esimerkiksi koulu- ja opetuslaitosten siirtyminen väliaikaiseen etäopetukseen saattoi kuormittaa etätyöskentelyä kotiympäristössä (ks. Tanskanen ja muut, 2021).

Pääsääntöiseen etätyöhön siirtymisestä seuraavia muutoksia ovat esimerkiksi työnteon fyysisen ympäristön siirtyminen kotiympäristöön, muuttuneet tilankäytölliset organisaatiokäytänteet sekä paremmat edellytykset muun muassa toimistoympäristön tehokkaalle ilmanvaihdolle, eri ammattiryhmien väliset eroavaisuudet mahdollisesti virukselle altistumisessa, työmatkustamisen vähentyminen sekä virtuaalitapaamisten määrällinen kasvu (Barouki ja muut, 2021). Vaikutukset pohjautuvat siten todennäköisesti yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasoilta tarkasteltuina samankaltaisiin vaikutuksiin kuin pandemiatilanteen ulkopuolisessa kontekstissa (ks. Mann & Holdsworth, 2013; Baruch, 2002; Daniels ja muut, 2001). Globaalissa pandemiatilanteessa etätyö pohjautuu kuitenkin ennen kaikkea globaalisti yhdistävään kokemukseen ja uusien toimintatapojen nopeaan omaksumiseen yksilökohtaisista mieltymyksistä ja tahtotiloista riippumatta (ks. Richter, 2020). Liiketoiminnan kannattavuuden ja jatkuvuuden kannalta pandemiatilanne aiheuttaa erityisesti haastetta liiketoimintayksiköiden toiminnan osa-aikaisen tai lopullisen vähentämisen ja lakkauttamisen osalta (Barouki ja muut, 2021). Tilanne vaatii nopeaa sopeutumista, mihin liittyen Richter (2020) korostaa onnistumisen edellytyksenä digitaalista vuorovaikutusta sekä luottamussuhteen vaalimista esihenkilön ja työntekijöiden välillä:

1. **Digitaalinen vuorovaikutus: uudet käytännöt ja rutiinit.** *Uusia tapoja olla yhteydessä niin virallisen kuin myös epävirallisen viestinnän kannalta sovelletaan ennakkoluulottomasti ja uteliaasti. Lisäksi sisäinen ja ulkoinen viestintä digitaalisessa työympäristössä on monipuolistunut pääsääntöisesti etänä työskennellessä – tehokkuudesta tinkimättä.*
2. **Esihenkilöiden luottamus työntekijöitä kohtaan.** *Luottamus on kasvanut fyysisesti etäällä kotiympäristössä työskentelyyn liittyen.*

Pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä on korostunut erityisesti digitaalisuus ja *digityö*, koska viruksen leviämisen estämiseksi fyysinen kohtaaminen on ollut vähäistä tai kokonaan rajoitettua (Richter, 2020). Poikkeuksellisen tilanteen takia virtuaalitiimien toiminta työmuotona on yleistynyt globaalisti tarkasteltuna (Kozlowski ja muut, 2021). Uuteen, epävarmaan tilanteen sopeutuminen on vaatinut muutosmyönteistä asennetta – uusien työskentelytapojen sekä työkalujen käytön ja periaatteiden omaksumiseen ei välttämättä ollut riittävästi aikaa, koska muutos toimistoympäristöstä kotiympäristöön oli niin äkillinen (ks. Richter, 2020). Informaatioteknologia tai sen käyttö itsessään ei kuitenkaan vielä ratkaise mitään, vaan pääasiallinen vastuu muutosten läpiviennissä operationaaliselle tasolle on johdon ja esihenkilöiden omalla esimerkillä ja johtamisella (ks. Maitland & Thomson, 2014, s. 11). Lisäksi etätyöhön sopivuus voi ylipäättään vaihdella yksilökohtaisesti (ks. Baruch, 2002).

Etätyöhön ja sen eri muotoihin on liitetty organisaatio- ja esihenkilötasolla kontrollin puute työntekijöiden ohjaamisessa liittyen fyysisesti eri paikoissa olemiseen (Taskin & Sewell, 2015). Poikkeuksellisessa globaalissa pandemiatilanteessa tulisi ottaa huomioon erityinen konteksti digitaaliselle vuorovaikutukselle ja *digityölle* – etätyö ei välttämättä yleensä tarkoita fyysisten kohtaamisten puuttumista, vaan sitä joudutaan tekemään viirustilanteen leviämisen ehkäisemiseksi (Richter, 2020). Jos fyysisesti samassa tilassa tapahtuvaa kohtaamista joudutaan välttämään täysin, saattaa työntekijöiden motivointi ja ohjaaminen kuitenkin muodostua haasteeksi (ks. Baruch, 2002; Daniels ja muut, 2001).

### 3 Etätyö vai digityö

Digitaalinen vuorovaikutus ja jatkuva saatavilla olo määrittävät modernia työelämää (Bordi ja muut, 2018). Organisaatiot rakentuvat yhä enemmän erilaisten informaatioteknologioiden varaan, ja niiden tulokellinen liiketoiminta riippuu näiden teknologioiden onnistuneesta käytöstä (Baruch, 2002). Erityisesti tämä korostuu virtuaalitiimien yhteistyöskentelyssä fyysisen etäisyyden takia (ks. Lilian, 2014). Digitaalisesti tapahtuvaan työntekoon on liitetty paljon potentiaalia erityisesti kehittyneen digitaalisen vuorovaikutuksen sekä yksilöllisten elämäntyylien muutoksen suhteen (Attaran ja muut, 2019). Muutoksen on mahdollistanut erityisesti informaatio- ja viestintäteknologioiden nopea kehitys (Allen ja muut, 2015). Siksi muutos vakiintuneelta työpaikalta etänä suoritettavaan työhön informaatioteknologian avulla sekä aika- ja paikkariippumattoman työn vakiintumiseen hyväksyttynä työmuotona on toisaalta osa modernia työelämää (ks. Cascio & Shurygailo, 2003). Tässä luvussa käsittelem digitaalista työympäristöä ja sen mahdollistamaa digitaalista vuorovaikutusta.

#### 3.1 Digitaalisen työympäristön määrittely ja kategorisointi

Digitaaliseen työympäristöön liitetään useita erilaisia määritelmiä (ks. Williams & Schubert, 2018). Yksinkertaisimmillaan se voidaan määritellä Bensonin ja muiden (2002) mukaan tilanteeksi, jolloin työntekijällä on käytettävissään tietokone ja verkkoyhteys. Aika- ja paikkariippumaton työ digitaalisessa työympäristössä mahdollistuu käytännössä puhelimen ja kannettavan tietokoneen tai tabletin avulla esimerkiksi kotiympäristössä (Attaran ja muut, 2019). Kokonaisuudessaan digitaalinen työympäristö määritellään organisaatio- ja tarvelähtöisesti, jolloin sen määrittely saattaa vaihdella kontekstisidonnaisesti (Williams & Schubert, 2018). Digitaalinen työympäristö on nykyisin Williamsin ja Schubertin (2018) mukaan ennen kaikkea moniulotteinen teknologinen infrastruktuuri, joka sisältää työntekijän kannalta kaikki tarvittavat työkalut ja palvelut, jotta työtehtävät voidaan suorittaa aika- ja paikkariippumattomasti.

Organisaatioiden halu ja tietoisuus kehittää digitaalista työympäristöä kehittyvät ja lisääntyvät jatkuvasti (Attaran ja muut, 2019). Digitaalisen työympäristön käsitettä on käytetty 1990-luvulta alkaen, ja sen käyttötarkoitus on liittynyt esimerkiksi organisaatioteknologian parantamiseen sekä digitaalisten työympäristöjen kehittämiseen (Williams & Schubert, 2018). Moderni ja ajantasainen digitaalinen työympäristö voi parhaimmillaan lisätä organisaation sisäisen viestinnän sekä vuorovaikutuksen integraatioastetta ja tehokkuutta, tehostaa työnteon sujuvuutta sekä parantaa monipuolista tiedonjakoa (Hicks, 2019).

Teknologiset edellytykset sekä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasot lähtökohtina huomioiva jaottelu voidaan tehdä Attaranin ja muiden (2019) mukaan neljän eri päätason mukaisesti: (1) digitaaliset teknologiasovellukset, (2) digitaalinen identiteetti ja tietoturva, (3) tarvittava käyttöoikeus tietoon sekä (4) yhteistyöskentely (ks. Kuvio 2). Digitaalisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu yhteistyöskentelyyn liittyvässä osuudessa (ks. Attaran ja muut, 2019), minkä takia tarkastelen lähemmin tätä osuutta.

Digitaaliset teknologiasovellukset perustuvat yhdenmukaisuuden, joustavuuden, organisaation yhdistävyyden sekä organisaatiokohtaisen mukautuvuuden varaan (Attaran ja muut, 2019). Organisaatiokohtaisten tarpeiden määrittely on avainasemassa tarpeeseen vastaavan digitaalisen työympäristön suunnittelu- ja kehitystyössä (Williams & Schubert, 2018; Hicks, 2019). Strategisessa suunnittelussa korostuvat ketteryys, joustavuus, tulevaisuusorientoituneisuus sekä yhteensopivuus organisaatio- ja tietojärjestelmälainsäädännön kanssa (Williams & Schubert, 2018). Teknologia-alustana digitaalinen työympäristö on joustava, koherentti, käytettävä, käyttäjälähtöinen sekä sisäisesti integroitu alusta, jossa on holistiset työkalut – ulkoisesti integroituna alustana korostuu integraatio muiden sovellusten ja järjestelmien kanssa aika- ja paikkariippumattomasti (Williams & Schubert, 2018). Mitä laajempi toimintaympäristö eri vuorovaikutusteknologioiden rakenteiden luomisella saadaan aikaan, sitä laajempi on todennäköisesti käyttäjän valmius lähettää ja käsitellä tietoja (Dennis ja muut, 2008). Tulevaisuudessa esimerkiksi perinteinen organisaation sisäinen viestintäkanava, kuten intranet, korvautuu mahdollisesti

organisaatiokohtaisesti täysin digitaalisella työympäristöllä, jolloin tiedonjakaminen, yhteistyö ja tuloksellisuus paranevat läpinäkyvyyden ja tehostettujen teknisten toimintojen perusteella (Hicks, 2019).

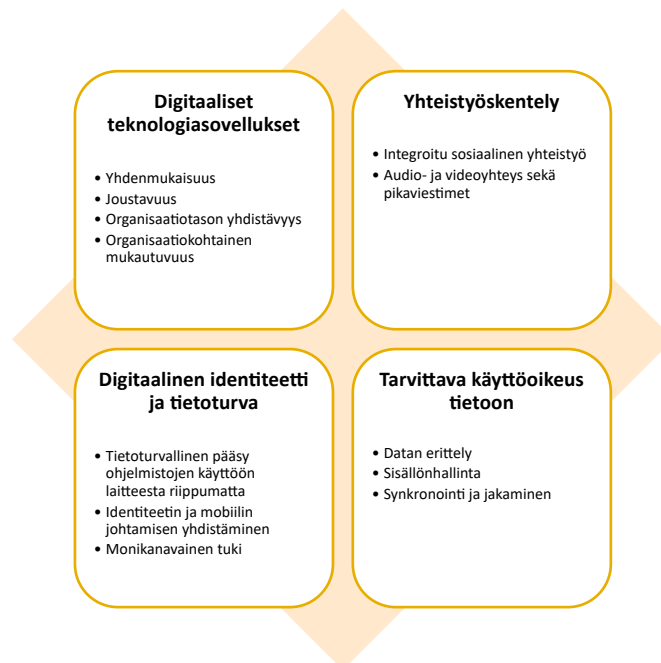
Digitaalinen identiteetti ja tietoturva takaavat, että ohjelmistojen käyttöön on tarjolla tietoturvallinen pääsy laitteesta riippumatta, huomioiden identiteetin ja mobiilin johtamisen yhdistämisen sekä monikanavaisen tuen (Attaran ja muut, 2019). Mitä enemmän tietoa digitalisoidaan ja kootaan integroituun ympäristöön, sitä suuremmaksi kasvaa myös riski tietoturvan ylläpidosta (Hicks, 2019). Tarvittava käyttöoikeus tietoon liittyy datan saatavuuteen ja erittelyyn, sisällönhallintaan, synkronointiin sekä jakamiseen (Attaran ja muut, 2019). Ihmislähtöisen kategorisoinnin kautta digitaalisen työympäristön tulee sisältää Williamsin ja Schubertin (2018) mukaan tehokkaaseen työntekoon tarvittavat työkalut ja prosessit, jotka tukevat työtehtävien suorittamisen kannalta ennalta-arvattavuutta, sitoutuneisuutta, yhteistyötä, tiedonjakoa ja tiedonkulun esteettömyyttä.

Käyttöoikeus tarvittavaan tietoon aika- ja paikkariippumattomasti kattaa siten muun muassa työntekijöiden pääsyn HR-, CRM- ja ERP-järjestelmiin IT-tuen sekä esimerkiksi kirjanpito- ja palkkamenotietojen lisäksi (Attaran ja muut, 2019). Ihanteellisesti kaikilla työntekijöillä olisi rajoittamaton pääsy näihin tietoihin (Ford ja muut, 2016). Koska esimerkiksi yhteiskäytössä olevat dokumentit lisääntyvät määrällisesti organisaatiokäytössä, on riittävien käyttöoikeuksien takaaminen tärkeää (ks. Hausmann & Williams, 2016). Myös erilaiset tiedonhallintaa ja ryhmäpäätöksiä tukevat työkalut lisäävät virtuaalitiimin sisäistä tiedonjakoa sekä jäsenten kokemaa luottamusta toisiinsa (Raisinghani ja muut, 2010). Myös vikatilanteisiin tulee varautua (Ford ja muut, 2016).

Yhteistyöskentely digitaalisessa työympäristössä korostaa vuorovaikutuksen roolia integroidun sosiaalisen yhteistyön sekä eri työkalujen kautta (Attaran ja muut, 2019). Yksi kehityksen suurimpia haasteita on luoda samankaltaiset lähtökohdat kollektiiviselle luovuudelle ja logistiikalle kuin mitä samassa fyysisessä tilassa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on mahdollista saavuttaa (Haapakoski ja muut, 2020, s. 31). Vuorovaikutus



digitaalisessa työympäristössä toteutetaan hyödyntämällä erilaisia työkaluja, kuten pika-viestimiä, puhelinta ja sähköpostia (Attaran ja muut, 2019). Yhteistyötä digitaalisessa työympäristössä voidaan tukea esimerkiksi virtuaalitapaamisten, ryhmätyötilojen, virtuaalikonferenssien ja yhteisöllisen tiedostonjaon avulla (Attaran ja muut, 2019). Dennisin ja muiden (2008) mukaan medialla voidaan ajatella olevan kyky rakentaa yhteneväisyyttä sekä työkalujen koordinoitua käyttöä tiimin työskentelyssä, jolloin vuorovaikutusprosessien tuloksellisuutta voidaan lisätä yhdistelemällä erilaisia medioita. Siten mediaominaisuuksien eli erilaisilla välineillä aikaansaatuisten rakenteiden ja viestintäprosessien yhteensopivuus määrittää viestinnän suorituskyvyn (Dennis ja muut, 2008).



**Kuvio 2.** Digitaalisen työympäristön kerrostumat (Attaran ja muut, 2019)

### 3.2 Digitaalinen vuorovaikutus yhteistyön edellytyksenä

Flanagin (2020) mukaan digitaalinen vuorovaikutus on tiedonjakamisen prosessi, joka tapahtuu erilaisten informaatioteknologiasovellusten avulla. Prosessi voidaan käsittää myös tavoitteena rakentaa yhteinen ymmärrys jostakin asiasta kahden tai useamman osapuolen välillä (Berry, 2011). Siten digitaalinen vuorovaikutus sisältää suoraa,

tarkoituksenmukaista viestintää viestintäprosessin osapuolten kesken sekä osittain myös ihmisen tiedonkäsittelyprosessiin vaikuttavia muita tekijöitä, joiden avulla tulkitaan ympäristöä ja tapahtumia (Flanagin, 2020).

Digitaalinen vuorovaikutus voi työkalukohtaisesti olla joko synkronoitua eli reaaliaikaista, kuten esimerkiksi virtuaalitapaaminen tai asynkronista eli ajallisesti erillisesti tapahtuvaa toimintaa, kuten esimerkiksi sähköposti (Berry, 2011). Asynkroninen vuorovaikutus koetaan positiivisena osana digitaalista vuorovaikutusta siihen liittyvän itsenäisen ajanhailinnan suhteen esimerkiksi joustavien vasteaikojen takia, jolloin muun muassa turhaan työntekoa keskeyttävät ja keskittymistä häiritsevät puhelinsoitot saattavat vähentyä (Bordi ja muut, 2018). Silti synkroninen vuorovaikutus esimerkiksi kuvallisen videoyhteyden avulla osana digitaalisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta mahdollistaa samankaltaisen kokemuksen kuin fyysisesti samassa tilassa tapahtuva tapaaminen, mikä saattaa vaikuttaa positiivisesti myös suoriutumiseen (Marlow ja muut, 2017).

Informaatio- ja viestintäteknologioiden käytön tavoitteena on hallita olemassa olevaa institutionaalista tietoa, vaikuttaa positiivisesti työn tuloksellisuuteen sekä tehostaa vuorovaikutusta eri sidosryhmien kesken yksilö- ja organisaatiotasolla (Benson ja muut, 2002). Organisaatiokontekstissa tehokas vuorovaikutus on edellytys yhteisten projektien ja työtehtävien tekemiselle, koska ne edellyttävät päätöksentekoa ja yhteistyötä (Berry, 2011). Parhaimmillaan digitaalinen vuorovaikutus on positiivinen resurssi lisätessään yksilökohtaista kontrollintunnetta sekä autonomiaa, kun taas päinvastaisesti negatiiviset vaikutukset liittyvät vähentyneeseen kontrollintunteeseen ja ylikuormittumiseen (Bordi ja muut, 2018).

### **3.3 Tiimiyhteistyön keskus on digitaalisen vuorovaikutuksen ydin**

Vuorovaikutuksen kannalta digitaalisen työympäristön ydin on tiimiyhteistyön keskus (engl. *Enterprise Collaboration Systems, ECS*) – se on moniulotteinen ja integroitu alusta, joka sisältää työkaluja yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, tukee tiedon ja osaamisen

jakamista, dokumenttien hallintaa ja koordinoitua sekä ryhmätyömahdollisuuksia (Williams & Schubert, 2018). Ominaisuudet ovat tyypillisiä yrityksen sosiaalisen ohjelmiston (engl. *Enterprise Social Software, ESS*) elementeille, kuten sähköposti, jaetut kalenterit, tiedostokirjastot sekä projektinhallintatyökalut (Schubert & Williams, 2013). Kehitys perinteisistä yhteistyöskentelyteknologioista tiimiyhteistyön keskuksen käyttöönottoon on mahdollistanut esimerkiksi sosiaalisten profiilien, wikien, blogien, foorumeiden, yhteistoiminnallisen nimeämiseen sekä tapahtumien aikataulutuksen ja koordinoinnin (Williams & Schubert, 2018). Williams ja Schubert (2018) jaottelevat tiimiyhteistyön keskuksen käyttöperustaisesti toimintojen ja ominaisuuksien kategorioihin:

1. **Peruskäyttö:** *Esimerkiksi erilaisten työpajojen järjestäminen, sovellus- ja järjestelmäkehitys, tiiminhallinta, idea- ja innovaatiohallinta, sisäinen viestintä (organisaatio), sisäinen viestintä (työntekijät), tapahtumahallinta, tiedon ja osaamisen hallinta sekä projektinhallinta.*
2. **Käyttäjäkeskeisyys eli tiedon ja osaamisen hallinta:** *Materiaalin luovutusasema: toiminnallisuus, "lessons learned" eli esimerkkitapausten jakaminen, globaalisti keskeisen tiedon säilytys ja jakaminen. Tiedonjako ja -vaihto sekä tiedostojen jakaminen: myös esimerkkitapauksista kertominen, ad hoc -tiimityö, dokumenttien säilytys, (sosiaalinen) intranet, keskustelut sekä keskeisen tiedon säilyttäminen.*
3. **Prosessikeskeisyys eli liiketoiminnan prosessien tukeminen:** *Tehokkuustyökalu: prosessioptimointi, kiinteistöhallinta, työpajasuunnittelu ja henkilöstöjohtaminen. Multifunktionaalinen integraatioalusta: integraatio muihin liiketoiminnan sovelluksiin, prosessioptimointi ja integroitu tiedonhallinta. Projektinhallinta: auditoinnin suunnittelu, jatkuva kehitystyö, prosessioptimointi, eri alustojen välinen yhteistyö ja laatumanuaali.*

Yleensä tiimiyhteistyökeskukset rakentuvat integroidusti yhden alustan varaan, joista palveluntarjoajia ovat muun muassa Microsoft SharePoint, Atlassian Confluence ja IBM Connections (Haussman & Williams, 2016). Toisaalta Haussman ja Williams (2016) korostavat myös portfoliomaista rakennetyyppiä, jolloin tiimiyhteistyön keskuksen eri osat saattavat olla itsenäisiä kokonaisuuksia, jotka eivät välttämättä integroidu täysin toisiinsa. Esimerkkejä erilaisista tiimiyhteistyön keskuksista ovat esimerkiksi Microsoft Teams (Microsoft, 2020) sekä Google Workspace (2021).

## 4 Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa

Esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta voidaan tarkastella luottamussuhteen rakentumisen kautta (ks. Väyrynen & Laari-Salmela, 2018). Luottamus on tehokkaan johtamisviestinnän edellytys (Boies ja muut, 2015; Järvenpää & Leidner, 1998). Digitaalinen vuorovaikutus ja esihenkilön luottamus työntekijöitä kohtaan korostuvat erityisesti globaalissa pandemiatilanteessa (Richter, 2020). Siksi vuorovaikutus- ja luottamussuhteen rakentumiseen digitaalisessa vuorovaikutuksessa esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa täytyy kiinnittää erityistä huomiota. Tässä luvussa määrittelen luottamuksen käsitteen, tarkastelen luottamuksen merkitystä digitaalisessa vuorovaikutuksessa osana virtuaalitiimien johtamista sekä digitaalisia vuorovaikutuskäytäntöjä.

### 4.1 Luottamuksen määrittely

Luottamus on tunnistettu merkittäväksi tutkimuskohteeksi organisatorisessa tutkimuksessa (ks. Schoorman ja muut, 2007). Luottamuksen määrittely ei silti ole yksiselitteistä (ks. Mayer ja muut, 1995). Mayerin ja muiden (1995) kehittämän sekä myöhemmin Schoormanin ja muiden (2007) täydentämän kognitiivista lähestymistapaa korostavan määritelmän mukaan luottamus on osa vuorovaikutussuhdetta, eikä niinkään luonteenomainen piirre – tällöin luottamus rakentuu ainutlaatuisesti ja yksilöllisesti jokaisessa vuorovaikutussuhteessa. Luottamussuhteen osapuolet ovat siten Mayerin ja muiden (1995) mukaan vähintään henkilö, johon luottamus kohdistuu (engl. *trustee*) sekä henkilö, joka luottaa häneen (engl. *trustor*). Mayerin ja muiden (1995) sekä Schoormanin ja muiden (2007) määritelmän mukaan luottamus ilmenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa siten, että henkilö, joka luottaa toiseen vuorovaikutussuhteen osapuoleen, on valmis olemaan haavoittunut ja ottamaan riskin suhteessa osapuoleen, johon luottamus ilmenee, tahtona suorittaa jokin toiminnon hänen hyväkseen. Tällöin luottamus perustuu prosessiluonteenomaisesti seuraamuksen toteutumiseen, johon sisältyy riski (Mayer ja muut, 1995). Rousseau ja muut (1998) korostavat, että luottamussuhteessa osapuolet muodostavat positiivisia odotuksia toistensa toiminnasta ja hyväksyvät samalla myös

oman haavoittuvan roolinsa suhteessa. Siksi valmius olla riippuvainen toisesta sekä subjektiivinen todennäköisyys riippuvuudesta ovat luottamukseen liittyviä aikeita (McKnight & Chervany, 2001).

Luottamussuhteen kompleksinen luonne ilmenee etenkin siinä, että luottamus ei ole välttämättä osapuolten välillä molemminpuolinen kokemus (Schoorman ja muut, 2007). Tämä on keskeinen ero tarkastellessa vakiintunutta käsitettä esihenkilön ja työntekijän välisestä suhteesta, jossa oletuksena on vuorovaikutussuhteen vastavuoroisuus (Brower ja muut, 2000). Luottamuksen mahdollistaa Mayerin ja muiden (1995) mukaan luottamukseen kohdistuvan henkilöön liitettävänä ominaispiirteenä luotettavuus (engl. *trustworthiness*). Luotettavuutta voidaan tarkastella vuorovaikutussuhteessa eräänlaisena dynaamisena jatkumona, joka kehittyy jatkuvasti (Mayer ja muut, 1995). Siksi luottamussuhteen tutkimus osana esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta on monialainen ilmiö, johon liittyy paljon tutkimuspotentiaalia (ks. Schoorman ja muut, 2007).

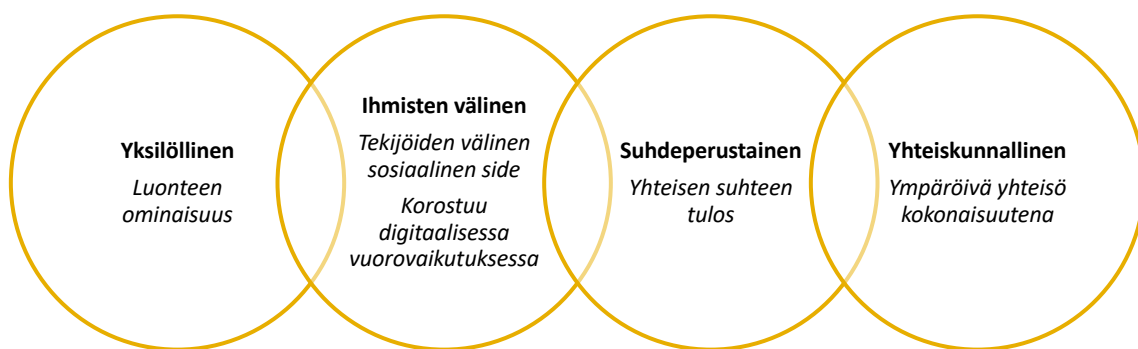
Luotettavuuden muodostumiseen vaikuttavat kolme eri päätekijää, jotka ovat kyvykkyys, hyvántahtoisuus ja rehellisyys (Mayer ja muut, 1995). Organisaation tulisi tällöin panostaa strategisen johtamisen eri toimintojen kautta näiden tekijöiden vaalimiseen (ks. Ford ja muut, 2016). Kyvykkyys (engl. *ability*) muodostuu vuorovaikutusosapuolen omaamista kyvyistä ja taidoista jonkin asian, kuten teknisen osaamisen, suhteen – kuitenkin sama kyvykkyys ei välttämättä ulotu yhteistyöhön vaadittaviin vuorovaikutustaitoihin (Mayer ja muut, 1995). Hyvántahtoisuus (engl. *benevolence*) merkitsee Mayerin ja muiden (1995) mukaan, että luottamuksen kohteen uskotaan haluavan tehdä positiivisessa mielessä hyvää häneen luottavan vuorovaikutussuhteen osapuolen eteen – silloin vuorovaikutussuhteeseen liittyy todennäköisesti korostuneesti emotionaalinen side. Rehellisyys tai tinkimättömyys (engl. *integrity*) viittaa luottamuksen kohteen suorittamaan toimintaan, joka on häneen luottavan henkilön asettamien odotuksien mukaista (Mayer ja muut, 1995).

Luottamuksen määrittelyyn yhdistetään synonyymien omaisesti termejä, kuten yhteistyö, varmuus ja ennalta-arvattavuus (ks. Mayer ja muut, 1995). Mayer ja muut (1995) kuitenkin korostavat, että vaikka luottamus usein johtaa vuorovaikutussuhteen osapuolten väliseen yhteistyöhön, yhteistyö voi ilmetä myös ilman luottamusta – yhteistyöhön ei välttämättä liity riski toisen osapuolen toiminnasta, jolloin vuorovaikutussuhteen osapuoli saattaa vain käyttäytyä näennäisesti luottamukseen viittaavan toiminnan mukaisesti ilman varsinaista luottoa toiseen. Käytökseen liittyvä positiivinen ennalta-arvattavuus taas todennäköisesti lisää osapuolten välisen yhteistyön mahdollisuutta, mutta ei varsinaisesti (Mayer ja muut, 1995). Varmuus viittaa enemmän yksilön kokemaan varmuuteen siitä, ettei välttämättä pahin mahdollinen tapahdu – silti luottamus kattaa laajemmin aikaisempaan tietoon perustuvan käsityksen siitä, että riski on kuitenkin olemassa (Mayer ja muut, 1995). Ero luottamukseen liittyy kuitenkin siihen, että varmuus voi viitata myös itsevarmuuteen, ja luottamus tarkoittaa luottamuksen kohdistumista tiettyyn kohteeseen, joka on muu kuin luottamuksen kokija (ks. Blomqvist, 1997).

Luottamus koostuu neljästä eri tasosta (ks. Kuvio 3), jotka ovat (1) yksilöllinen eli luonteen ominaisuus, (2) ihmisten välinen eli sosiaalinen side muihin, (3) suhdeperustainen eli yhteisen suhteen tulos sekä (4) yhteiskunnallinen eli viitaten koko ympäröivään yhteisöön (ks. Kelton ja muut, 2008). Ihmisten välinen luottamussuhde on tutkimuskohteenä yleisin (Mayer ja muut, 1995), ja se korostuu myös digitaalisessa vuorovaikutuksessa (ks. Kelton ja muut, 2008). Ihmisten välinen luottamus jakaantuu konseptuaalisella tasolla kolmeen eri pääluokkaan, jotka ovat uskomukset luottamuksesta, luottamukseen liittyvät aikeet sekä luottamuksellinen käytös (ks. McKnight & Chervany, 2001).

Luottamusta voidaan tarkastella myös esimerkiksi vertaamalla käsitettä sen vastakohtaan eli epäluottamukseen (ks. McKnight & Chervany, 2001). Toisaalta tarpeeksi moniulotteisen kokonaisuuden muodostamiseksi Mayer ja muut (1995) sekä Schoorman ja muut (2007) ehdottavat, että luottamusta ja epäluottamusta käsiteltäisiin mieluummin yhtenä kokonaisuutena erillisten osa-alueiden sijasta. Silti luottamukseen ja epäluottamukseen liittyvät tekijät voidaan nähdä toistensa vastakohtina, kuten ”luottamukseen

liittyvät aikeet” ja ”epäluottamukseen liittyvät aikeet” (ks. McKnight & Chervany, 2001). Koska tämän tutkielman tavoitteena on tunnistaa esihenkilön ja työntekijän väliseen vuorovaikutussuhteeseen positiivisesti vaikuttavat tekijät luottamuksen rakentumisen kannalta, en huomioi erikseen epäluottamukseen liittyviä tekijöitä. Mahdollisiin luottamussuhteen haavoittumiseen ja sen aiheuttamaan epävarmuuteen negatiivisten tapahtumien seurauksena esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa liittyy kuitenkin paljon aikaisempaa tutkimusta ja näkökulmia (ks. Kangas, 2020; Kähkönen ja muut, 2021).



**Kuvio 3.** Luottamuksen tasot (sovellettu Kelton ja muut, 2008)

## 4.2 Luottamusta rakentavan digitaalisen vuorovaikutuksen merkitys

Vuorovaikutuksella on merkittävä rooli luottamussuhteen rakentumisessa virtuaalitiimeissä (ks. Marlow ja muut, 2017). Virtuaalitiimi muodostuu itsenäisesti työskentelevistä asiantuntijoista, jotka informaatioteknologiaa hyödyntäen työskentelevät yhteisen päämäärän eteen aika- ja paikkariippumattomasti (Martins ja muut, 2004; Hertel ja muut, 2005). Virtuaalitiimin jäsenistä ainakin osa työskentelee toisistaan fyysisesti etäällä tai eri aikavyöhykkeellä hyödyntäen digitaalisia vuorovaikutussovelluksia työnteon edellytyksenä (Hertel ja muut, 2005). Siten myös aikaisemmin pääsääntöisesti samassa fyysisessä toimistoympäristössä työskenteleviä tiimejä voidaan tarkastella etätyösuosituksesta johtuen virtuaalitiimeinä, koska tiimit työskentelevät nyt pääsääntöisesti toisistaan etäällä ja työnteon fyysinen ympäristö on vaihtunut kotiympäristöön. Toisaalta etätyötä tutkittaessa tarkastelu kohdistuu usein pääsääntöiseen etätyön tekemiseen, vaikka se

harvoin on yksiselitteisesti pääsääntöinen työmuoto (ks. Allen ja muut, 2015). Globaaliin pandemiatilanteeseen liittyen erityispiirteenä kuitenkin on se, että osa pandemiatilanteessa pääsääntöisesti etätyössä virtuaalitiimeinä työskentelevistä tiimeistä on kuitenkin aikaisemmin työskennellyt pääosin fyysisesti samassa tilassa.

Aikaisempi virtuaalitiimeihin ja fyysisesti etäällä suoritettavaan työhön liittyvä tutkimus korostaa rajanvetoa samassa fyysisessä ympäristössä työskentelevien tiimien sekä virtuaalitiimien välille (ks. Newman ja muut, 2020). Tarkastellessa samassa fyysisessä tilassa työskenteleviä tiimejä ja virtuaalitiimejä, erot ilmenevät erityisesti muun muassa vuorovaikutuskäytänteissä (Germain, 2011; Newman ja muut, 2020). Jotta virtuaalitiimien työnteke olisi tehokasta, tulisi tiimijäsenten luottaa toisiinsa (Aubert & Kelsey, 2003; Järvenpää, Knoll & Leidner, 1998; Järvenpää, Shadow & Staples, 2004). Lisäksi esihenkilön tulee olla taitava ja tehokas kommunikoija sekä ottaa huomioon fyysisesti etäällä työskentelyn aiheuttama muutos esimerkiksi korostuneessa roolissa tärkeänä informaation jakajana (Ford ja muut, 2016). Virtuaalitiimien muodostamisessa tulisi kiinnittää myös erityistä huomiota tehtäväkohtaisen osaamisen lisäksi työntekijän persoonan ominaisuuksiin, oma-aloitteisuuteen sekä luottamuksen rakentumista edistäviin ryhmätyötaitoihin (Ford ja muut, 2016).

Työntekijöiden käsitykset esihenkilön hyödyntämistä vuorovaikutuskäytännöistä ja -työkaluista sekä luottamus esihenkilöä kohtaan muodostavat Newmanin ja muiden (2020) mukaan virtuaalitiimin suoriutumisen tason (ks. Kuvio 4). Esihenkilöillä on siten merkittävä vaikutus tiimin suoriutumistasoon niin samassa fyysisessä tilassa työskennellessä kuin virtuaalitiimien toiminnassa (ks. Cascio & Shurygailo, 2003). Marlowin ja muiden (2017) mukaan mitä vaativimpia tehtäviä virtuaalitiimi joutuu suorittamaan sekä mitä enemmän toiminta on pelkästään digitaalisen prosessin varassa, sitä korostuneempaa on tehokas vuorovaikutus virtuaalitiimin suoriutumisen kannalta. Tiimin sisäinen yhteisymmärrykseen ja luottamukseen perustuva toiminta on siksi tärkeää niin digitaalisesti kuin fyysisesti samassa tilassa toimiessa (Berry, 2011). Silti luottamuksen merkitys korostuu virtuaalitiimien toiminnassa jopa enemmän kuin samassa fyysisessä tilassa



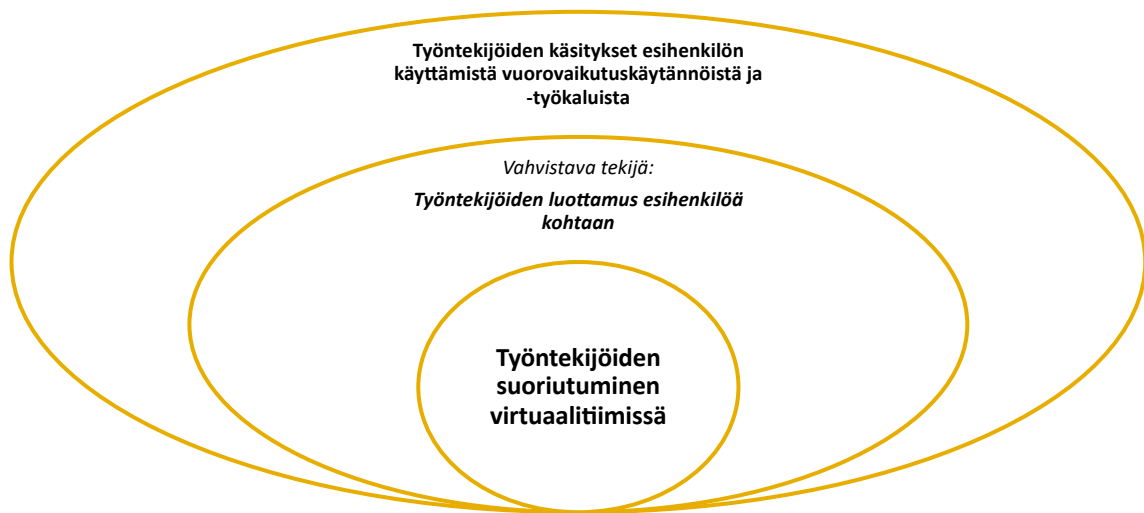
työskenneltäessä (Marlow ja muut, 2017). Luottamus on kuin liima, joka sitoo toisistaan fyysisesti etäällä työskentelevät henkilöt yhteen (Ford ja muut, 2016).

Työntekijöiden luottamus esihenkilöä kohtaan on organisaatiolle selkeä kilpailuetu (Davis ja muut, 2000). Globaalissa pandemiatilanteessa vuorovaikutussuhde esihenkilön ja työntekijän välillä saattaa vaikuttaa korostuneesti työntekijän käsityksiin organisaatioon kohdistuvasta luottamuksesta (Guzzo ja muut, 2021). Esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen on tutkittu olevan merkityksellinen kriisitilanteessa organisaatioon kohdistuvassa luottamuksessa emotionaalisella tasolla (ks. Guzzo ja muut, 2021). Vaikka organisaatiokäytännöt tukisivat teoriassa välittävää kulttuuria ja työntekijöiden arvostamista organisaation tärkeimpänä voimavarana, ei tätä koeta kuitenkaan työntekijöiden kannalta merkitykselliseksi ilman käytännön toimintaa (Väyrynen & Laari-Salmela, 2018). Myös Raisinghani ja muut (2010) korostavat, että työntekijöiden kokema luottamus lisääntyy ensisijaisesti esihenkilön käytökseen perustuvan toiminnan kautta. Esihenkilön tehtävänä on siten huolehtia, että työntekijöiden on mahdollista hyödyntää kaikki mahdollinen saatavilla oleva organisaation tarjoama tuki sekä kokea olevansa osa organisaation toimintaa (Ford ja muut, 2016).

Luottamuksen merkitys korostuu myös työvoiman diversiteetin lisääntyessä ja erilaisten ihmisten tehdessä yhteistyötä – luottamuksen ei ole tällöin välttämätöntä rakentua samanlaisten persoonallisuustekijöiden yhdistävyyden varaan (Mayer ja muut, 1995). Tästä huolimatta Mayer ja muut (1995) korostavat yksilökohtaisia eroja, jolloin huolimatta luottamussuhteen rakentumista tukevista tekijöistä, luottamussuhteen rakentuminen saattaa olla haasteellista ja vaatia erityistä panostusta. Työntekijät saattavat myös arvioida omaa vuorovaikutussuhdettaan esihenkilönsä kanssa ja sen laatua verraten sitä muiden tiimijäsenten vastaaviin suhteisiin (Kangas, 2020).

Ihanteellisena tavoitteena on, että työntekijät kokevat kokonaisuuden kannalta, että organisaatio, tiimi ja esihenkilö ovat luotettavia – saadessaan tästä jatkuvasti erilaisia käytökseen perustuvia vahvistuksia (Ford ja muut, 2016). Tällöin luottamus vaikuttaa

positiivisesti myös yhteistyön onnistumiseen sekä organisaation suoritukseen (Ford ja muut, 2016). Instituutiopohjaisen luottamussuhteen rakentuminen edellyttää siksi rakenteellista varmuutta sekä tilannekohtaisia normeja (McKnight & Chervany, 2001). Sitä luottamus perustuu enemmän tai vähemmän ihmisten välisiin suhteisiin, jolloin esihenkilön ja työntekijän välinen, molemminpuolinen luottamussuhde on tärkeää työntöön tuloksellisuuden varmistamisessa.



**Kuvio 4.** Virtuaalitiimin suoriutumiseen vaikuttavat käsitykset esihenkilön vuorovaikutuksen tehokkuudesta (sovellettu Newman ja muut, 2020)

### 4.3 Luottamuksen rakentuminen digitaalisesti

Käytökseen perustuva digitaalinen vuorovaikutustyyli korostaa yksilökohtaisia rooleja sekä jaettuja tavoitteita (Henttonen & Blomqvist, 2005). Luottamuksen käytösperspektiiviseen liittyy yhteistyö, tiedonjakaminen, epämuodolliset sopimukset, vähentynyt kontrollintarve, vaikutuksen alaisena olemisen hyväksyminen, autonomian myöntäminen sekä liiketoiminnan harjoittaminen (ks. McKnight & Chervany (2001). Luottamus rakentuu siksi yksilöllisten ominaisuuksien ja toimien perusteella (ks. Mayer ja muut, 1995). Käsitykset esihenkilön uskottavuudesta muodostuvat ammatillisen pätevyyden sekä luotettavuuden perusteella (Mayer ja muut, 1995). Esihenkilön tulee luottaa itsenäisten asiantuntijatyöntekijöiden suoriutumiseen, koska korostettu kontrolli ja työn liiallinen

valvonta koetaan negatiiviseksi asiaksi, se vie turhia resursseja sekä on ennen kaikkea epäkäytännöllistä (Mayer ja muut, 1995). Luottamus on tällöin vaikuttava tekijä vuorovaikutuskäytäntöjen onnistumiselle (Newman ja muut, 2020). Se mahdollistaa tehokkaan johtamisviestinnän toteutumisen (Boies ja muut, 2015; Järvenpää & Leidner, 1998). Mitä kehittyneemmiksi esihenkilön digitaaliset vuorovaikutustaidot kehittyvät vuorovaikutuskäytäntöjen ja -työkalujen osalta, sitä parempi on myös todennäköisesti tiimin suoriutumisen taso (Newman ja muut, 2020). Siksi luottamus rakentuu lähtökohtaisesti vuorovaikutuksen kautta (Raisinghani ja muut, 2003). Virtuaalitiimien johtamisessa vuorovaikutukseen liittyvän toiminnan kannalta tulisi huomioida esihenkilön käytöspersustainen toiminta uusien vuorovaikutuskäytäntöjen ja -taitojen opettelussa sekä valita niiden toteuttamiseen oikea informaatioteknologian työkalu (Lilian, 2014). Siksi digitaalisen vuorovaikutuksen kannalta kaikki nämä toimet tulisi ennen kaikkea suhteuttaa asia- ja kanavakohtaisesti oikein hyödyntäen digitaalisen työympäristön eri työkaluja (Raisinghani ja muut, 2010).

Yhteenkuuluvuuden tunne voidaan rakentaa tehokkaasti myös digitaalisesti, ilman samassa fyysisessä tilassa työskentelyä – tällöin korostuu erityisesti ryhmään kuuluvuuden tunteen tärkeys (Rogers & Lea, 2005). Luottamukseen perustuva digitaalinen vuorovaikutustyyli etenkin kirjoitetussa muodossa korostaa sosiaalisuutta, tiimin sisäistä roolikohtaisuutta sekä positiivista asennetta (Cascio & Shurygailo, 2003). Yksilösuoriutumisen sijaan on luotettava muihin, jotta yhteiset päämäärät ja tavoitteet voidaan saavuttaa (Mayer ja muut, 1995). Luottamus syntyy silloin Cascion ja Shurygailon (2003) mukaan positiivisten kokemusten kautta yhteisten päämäärien eteen työskennellessä. Lähtökohdana on, että tiiminjäsenet tekevät lupaamansa asiat ja työtehtävät sovitusti joko täytäten tai jopa ylittäen tähän liittyvät odotukset (Cascio & Shurygailo, 2003).

Luottamuksen rakentuminen voi kuitenkin olla haasteellista virtuaalitiimien toiminnassa, koska luottamuksen on todettu kehittyvän tehokkaimmin samassa fyysisessä tilassa tapahtuvassa kohtaamisessa, kuten toimistoympäristössä (Snow ja muut, 1996). Informaatioteknologian on kuitenkin havaittu helpottavan yhteisten tehtävien tai projektien

parissa työskentelyä ja siihen liittyvää kollegoiden välistä vuorovaikutusta (Fonner & Rollof, 2010). Silti erilaisten tunnetilojen ja non-verbaaliin vuorovaikutukseen, kuten kehonkieleen, perustuvien viestien huomaaminen fyysisesti etäällä saattaa olla haastavaa (Ford ja muut, 2016). Toisaalta Dennis ja muut (2008) korostavat, ettei fyysisesti samassa tilassa tapahtuva vuorovaikutus ole välttämättä monipuolisin vuorovaikutuskeino, eikä myöskään monipuolisin vaihtoehto ole kuitenkaan aina paras vaihtoehto.

Jotta luottamus rakentuu onnistuneesti esihenkilön ja työntekijän välille, tulisi tässä prosessissa huomioida kontekstisidonnaisesti myös muut mahdolliset yksilölliset eroavaisuudet (ks. Newman ja muut, 2020). Nguyenin ja muiden (2021) mukaan edellytykset digitaalisen vuorovaikutuksen onnistumiselle ovat sidoksissa myös sosioekonomiseen asemaan, asumisjärjestelyratkaisuihin sekä online-kyvykkyyteen. Erityisesti globaalin pandemiatilanteen aikana vuonna 2020 havaittiin, että mitä korkeampi käyttäjien sosioekonominen asema oli, sitä todennäköisempää oli, että he hyödynsivät digitaalista vuorovaikutusta yhteydenpitokeinona (Nguyen ja muut, 2021). Myös organisatorisessa ja johtamisen vuorovaikutuskäytäntöihin liittyvässä kontekstissa tulisi siten huomioida, että ihmisten sosioekonominen asema, asumisjärjestelyt sekä online-kyvykkyys saattavat vaikuttaa niin esihenkilöiden kuin myös työntekijöiden edellytyksiin onnistua digitaalisessa vuorovaikutuksessa. Toisaalta korkea koulutustaso lisää todennäköisyyttä työkennellä verkkoyhteyttä hyödyntämällä (ks. Benson ja muut, 2002). Siksi voidaan olettaa, että digitaalisessa työympäristössä työskentelevien asiantuntijatyöntekijöiden ja esihenkilöiden sosioekonominen asema on todennäköisesti melko korkea ja siten heillä on myös hyvät lähtökohdat digitaalisessa vuorovaikutuksessa onnistumiseen. Silti yksilökohtaisten erojen huomioiminen on tärkeää esihenkilön toiminnan kannalta, jolloin esimerkiksi työntekijöiden yksilöllisten elämäntilanteiden tuntemus saattaa auttaa ymmärtämään lähtökohtia digitaaliselle vuorovaikutukselle.

Koska etätyö on organisaatiolle eräänlainen kriisitilanne (ks. Mitroff ja muut, 1988; Karakasidis, 1997), voi pandemiatilanteeseen liittyen soveltaa toisaalta myös kriisiviestinnälle tyypillisiä piirteitä erityisesti organisaation näkökulmasta. Kriisitilanteesta

selviämisen edellytyksenä Väyrynen ja Laari-Salmela (2018) korostavat ihmisten välisen emotionaalisen vuorovaikutuksen merkitystä. Jos työntekijä kokee esihenkilön ja työntekijän välisestä vuorovaikutussuhteesta puuttuvan empatian, se saattaa olla äärimmäisen kohtalokasta vuorovaikutussuhteen jatkumon kannalta (Grover ja muut, 2014). Siksi huolimatta haastavasta kriisitilanteesta, työntekijöitä tulisi erityisesti kohdella niin ihmislähtöisesti ja empaattisesti kuin mahdollista (ks. Väyrynen & Laari-Salmela, 2018). Tähän liittyen muun muassa Seeger (2006) sekä Veil ja muut (2011) korostavat erityisesti avoimuutta luottamuksen rakentamiseksi. Seegerin (2006) mukaan myötätunto ja ymmärrys toisen osapuolen kokemaa tilannetta kohtaan sekä empatian osoittaminen kriisitilanteessa on tärkeää viestin lähettäjän kannalta – tällöin lähetetyn viestin uskottavuus kasvaa, ja myös yleisön kokema positiivisen vastareaktion todennäköisyys kasvaa.

Tunteiden osa luottamussuhteen rakentumista on monialainen ilmiö – vaikka tunteet eivät olisikaan pitkäkestoisia, ne voivat muuttaa luottamuksen kokijan kognitiivisen tiedonkäsittelyn prosessia ja siten käsityksiä luottamuksen kohteesta (Schoorman ja muut, 2007). Emotionaalisen läheisyyden takaaminen esihenkilön ja työntekijän välillä on tärkeää (Väyrynen & Laari-Salmela, 2018) – vaikka he eivät olisikaan fyysisesti samassa tilassa. Esihenkilön tulisi toiminnallaan pyrkiä vähentämään epävarmuuden kokemusta, lisätä yhteneväisyyttä luoden selkeää toimintamallia lupauksien täyttämisestä, luoda positiivista ja tulevaisuusorientoitunutta ilmapiiriä, yhtenäistää päätöksentekoprosessit sekä lisätä sisäistä tiedonhallintaa (Raisinghani ja muut, 2010). Lisäksi luottamuksen rakentumiseen virtuaaliitiimikontekstissa vaaditaan esihenkilöltä toimintaa, joka viestittää hänen pätevyydestään, vastuuntuntoisuudesta sekä ammattitaidon korostamisesta (Staples & Ratnasingham, 1998). Nämä piirteet viestivät Staplesin ja Ratnasinghamin (1998) mukaan työntekijöille luottamuksesta, joka perustuu luottamuksen formaalimpaan, kognitiiviseen tasoon ennemmin kuin affektiiviseen eli emotionaaliseen tasoon – tavallisesti toimistoympäristössä työskennellessä affektiivisen luottamuksen rooli saatetaan olla korostuneempi. Ford ja muut (2016) korostavat, että osoitus esihenkilön luotettavuudesta on työntekijöiden yksilökohtaisten tarpeiden joustava huomiointi. Siksi esihenkilön tulee ottaa parhaan kykynsä mukaan huomioon työntekijän yksilöllinen

elämäntilanne esimerkiksi mahdollistamalla työntekijän kannalta räätälöidyt työajat, kunnioittaa mahdollisia eroavaisuuksia sekä pyrkii varmistamaan, että myös muut tiiminjäsenet toimivat samaoin (Ford ja muut, 2016).

Kriisitilanteessa myötätuntoisesti, ymmärtäväisesti ja empaattisesti viestiminen voi usein olla kuitenkin haasteellista ja siihen suhtaudutaan vastentahtoisesti epäammattimaisen mielikuvan luomisen pelossa – kuitenkin juuri tällöin yleisö todennäköisemmin tulkitsee viestin epäuskottavaksi ja luottamussuhteen rakentuminen kärsii (Seeger, 2006). Olennaista on optimistinen tulevaisuusorientoituneisuus sekä toimintakeskeisyys (Cascio & Shurygailo, 2003). Ylipäättään välittävään organisaatiokulttuuriin liittyvät arvot perustuvat aitoon välittämiseen ja mielenkiintoon työntekijöiden hyvinvoinnista (Väyrynen & Laari-Salmela, 2018).

#### **4.4 Esihenkilön digitaaliset vuorovaikutuskäytännöt**

Vuorovaikutuskäytäntöjen toteuttamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota virtuaalitiimien toiminnassa sitouttamisen ja luottamuksen rakentumisen edellytyksenä (Henttonen & Blomqvist, 2005). Tehokkaaseen ja tuloskeskeiseen vuorovaikutukseen liittyy paljon erilaisia määritelmiä ja korostuksia (ks. Berry, 2011). Esimerkiksi Gallenkamp ja muut (2011) korostavat vuorovaikutuksen määrää, tiheyttä sekä tiedon täsmällisyyttä. Eri vuorovaikutuskäytännöt merkityksellisimmiksi virtuaalitiimien toiminnassa Marlow ja muut (2017) määrittelevät vuorovaikutuksen tiheyden, ennalta-arvattavuuden, vasteajat, selkeyden sekä muodon.

Vaikka vuorovaikutustekijöiden arvioidaan olevan tärkeitä virtuaalitiimin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi Marlow ja muut (2017) sekä Lilian (2014) korostavat kuitenkin tarvetta tiimin suoriutumisen ja tuloksellisuuden tutkimukseen yhdistettynä eri vuorovaikutuskeinojen ja työkalujen käyttöön. Virtuaalitiimien ja samassa fyysisessä tilassa toimivien tiimien toimintaa ei välttämättä tulisi nähdä jatkumona, vaan tarkastella niiden toimintaa omina kokonaisuuksinaan mahdollisen potentiaalin hyödyntämiseksi

(Henttonen & Blomqvist, 2005). Koska vuorovaikutuskäytäntöjä ja -työkaluja yhdistävää aikaisempaa tutkimusta liittyen johtamisviestintään on verrattain vähän, tarkastelivat esimerkiksi Newman ja muut (2020) tutkimuksessaan näiden tekijöiden sekä luottamuksen merkityksen yhdistämistä virtuaalitiimien työn tuloksellisuuden kannalta.

Toisaalta digitaalisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa tulisi korostaa enemmän vuorovaikutukseen ja ihmisten väliseen tiedonvaihtoon liittyvän prosessin merkitystä muun muassa psykologisten, sosiaalisten sekä käyttäytymiseen perustuvien mekanismien avulla kuin pelkkiä teknologisia ominaisuuksia (Flanagin, 2020). Myös Bordi ja muut (2018) korostavat, että vaikka informaatioteknologiaan itsessään liittyy paljon kehityskohteita, koetaan niiden onnistuneen käytön edellytyksenä enemmän sosiaaliset perusteet organisaatio- ja tiimikohtaisesti kuin varsinaisesti teknologiset edellytykset. Siksi keskityn enemmän vuorovaikutuskäytäntöjen analysointiin digitaalisessa vuorovaikutuksessa esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa asiantuntijatyön johtamisen kannalta Marlowin ja muiden (2017) korostamien pääteemojen mukaisesti, enkä huomioi syvällisesti eri vuorovaikutusteknologioiden ominaispiirteitä tämän tutkielman rajallisuuden takia.

#### **4.4.1 Tiheys**

Vuorovaikutuksen tiheys on yksi yleisimmistä virtuaalitiimien vuorovaikutuksen mitta-  
reista (Marlow ja muut, 2017). Yksinkertaisimmillaan vuorovaikutuksen tiheys virtuaalitiimien johtamisen kannalta tarkoittaa sitä, kuinka usein esihenkilö on yhteydessä tiiminsä kanssa joko yksilökohtaisesti tai ryhmässä (Newman ja muut, 2020). Säännöllinen vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä luottamuksen mahdollistavista tekijöistä osana vuorovaikutusprosessia ja yhteistyötä (Järvenpää, Knoll & Leidner, 1998). Mitä säännöllisempää yhteydenpito on, sitä todennäköisemmin vaikutukset työntekijöiden suorituksessa ovat positiivisempia sekä vuorovaikutus sisällöltään laadukkaampaa (Morgan ja muut, 2014).

Bordin ja muiden (2018) mukaan digitaalinen vuorovaikutus saattaa madaltaa kynnystä olla yhteydessä sidosryhmien kanssa, jolloin myös vuorovaikutus saattaa lisääntyä määrällisesti tarpeettomasti. Ilman selkeitä ohjeita, sääntöjä ja periaatteita vuorovaikutuskanavien ja -työkalujen käytön suhteen, vuorovaikutuksen kokonaismäärä saattaa olla tarpeettomasti liiallista ja heikentää siten työssä suoriutumista (Bordi ja muut, 2018). Tällöin on vaarana, että vuorovaikutuksen laatu saattaa tiheästä määrästä huolimatta heiketä (ks. Marlow ja muut, 2017). Siksi vuorovaikutuksen tiheyden vaikutus työnteon tuloksellisuuteen ei välttämättä kasva yhteydenpidon tiheyden kasvaessa, vaan yhteydenpidon ihanteellinen määrä on yksilö- ja tiimikohtaista (Marlow ja muut, 2017). Vaikka vuorovaikutuksen tiheys olisikin harvempaa, yhdistävä tekijä tuloksellisuuden takeena on jaettu käsitys yhteisistä tavoitteista ja niiden saavuttamiseen tarvittavista toimenpiteistä (Entin & Serfaty, 1999).

Viestinnän niputtaminen usean yksittäisen yhteydenoton sijasta yhteen tapaamiseen, säästää koko tiimin ajankäyttöä sekä vähentää tällöin myös esimerkiksi sähköpostien ja liiallisten kokouksien määrää (Cascio & Shurygailo, 2003). Vaikka yleensä esimerkiksi sähköpostien määrää pyritään vähentämään, se on kuitenkin yksi yleisimmistä digitaalisen vuorovaikutuksen työkaluista (Bordi ja muut, 2018). Se on oivallinen yhteydenpitokanava erityisesti virallisemmän viestinnän suhteen, jossa on useampia osapuolia (Cascio & Shurygailo, 2003).

Säännöllisesti toistuvat tapaamiset luovat kuitenkin toivottua rytmiä vuorovaikutuskäytäntöjen osalta työntekijöiden näkökulmasta (Cascio & Shurygailo, 2003). Vaikka työtehtävä olisi itsenäinen, yhteydenpito esihenkilön ja työntekijän välillä tulisi olla kuitenkin vähintään esimerkiksi viikoittain tai kahden viikon välein (Morgan ja muut, 2014). Esimerkiksi viikoittainen virtuaalitapaaminen esihenkilön ja työntekijän välillä saattaa olla merkittävä keino työntekijälle nostaa esiin kokemiaan epäkohtia tai kommentteja, joista ei muuten tulisi maininneeksi ja siten saattaa asioita jatkokäsittelyyn (Cascio & Shurygailo, 2003). Esihenkilön tulisi myös huolehtia mahdollisuuksien mukaan



toteutettavista fyysisesti samassa tilassa tapahtuvien kohtaamisten järjestämisestä ainakin vuositasolla (Ford ja muut, 2016).

Vastuu riittävän säännöllisen vuorovaikutuksen ylläpidosta on jokaisella, ei pelkästään esihenkilöllä (Morgan ja muut, 2014). Silti esihenkilön tehtävä on Marlowin ja muiden (2017) mukaan luoda yhteiset pelisäännöt vuorovaikutustiheydelle ja muille käytänteille sekä osallistaa kaikki tiimin jäsenet noudattamaan niitä. Vaikka vuorovaikutuksen säännöllisyyden tärkeyttä ei voi kiistää, tulisi silti vuorovaikutuksessa mieluummin kiinnittää huomiota viestin sisällölliseen laatuun ja määritellä sen edellytykset tiimi- ja asiakohdaisesti (Marlow ja muut, 2017).

#### **4.4.2 Ennalta-arvattavuus**

Vuorovaikutuksen ennalta-arvattavuus lisää virtuaalitiimin jäsenten keskinäistä luottamusta (Järvenpää & Leidner, 1998). Ennalta-arvattavuuteen perustuva esihenkilön vuorovaikutus edesauttaa ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden muodostumista virtuaalitiimien toiminnassa – tällöin myös tiimin suoriutumisen taso todennäköisesti vahvistuu (Ford ja muut, 2016). Siten ennalta-arvattavuus on olennainen osa luottamussuhteen rakentumista digitaalisessa vuorovaikutuksessa: luottamus rakentuu käytösperustaisesti asettamalla odotuksia ja vastaamalla niihin toistuvasti (ks. Henttonen & Blomqvist, 2005). Ennalta-arvattavuus liittyy luottamuksen hahmotukselliseen tasoon osana ihmisten välistä vuorovaikutusta kuin myös uskomukset toisen osapuolen kyvykkyydestä, hyväntahtoisuudesta sekä rehellisyydestä (McKnight & Chervany, 2001).

Ennalta-arvattavuus näkyy käytännön tasolla esimerkiksi siinä, että virtuaalitiimin jäsenet viestivät avoimesti tavoitettavuudestaan tietyllä aikavälillä, jolloin muut tiimin jäsenet ovat etukäteen tietoisia mahdollisista erityisyyksistä tai poikkeamista henkilön vuorovaikutuskäytännöissä (Järvenpää & Leidner, 1998). Myös esimerkiksi erilaiset virtuaalitapaamiset onnistuvat todennäköisemmin kaikkien osallistujien kannalta, kun

mahdollisiin erikoisjärjestelyitä vaativiin asioihin on voinut valmistautua etukäteen esihenkilön toimittaman etukäteisagendan ja -tietojen perusteella (Cascio & Shurygailo, 2003).

#### **4.4.3 Vasteajat**

Vasteajat osana esihenkilön vuorovaikutuskäytäntöjä liittyvät reagointi- ja vastaamisaikoihin esimerkiksi erilaisiin kysymyksiin ja tiedusteluihin (Newman ja muut, 2020). Luottamuksen on arvioitu kehittyvän yhdessä työskennellessä, mikä edellyttää nopeaa reagointikykyä sekä avointa kommunikaatiota ja palautteenantoa (Henttonen & Blomqvist, 2005). Vaikka etätyön ominaispiirteenä on aika- ja paikkariippumattomuus, virtuaalitiimien johtamista saattaa helpottaa tiettyjen edellytyksien asettaminen tavoitettavuudelle ja työajoille (ks. Cascio & Shurygailo, 2003). Etenkin jos vuorovaikutussuhteen osapuolet eivät ole ennestään tuttuja, Fordin ja muiden (2016) mukaan digitaalisen vuorovaikutuksen kautta annettu ensivaikutelma saattaa riippua olennaisesti vasteajoista. Esimerkiksi hitaaksi koettu vasteaika viesteihin saatetaan tulkita tällöin välinpitämättömyydeksi ja vähäisen luotettavuuden merkiksi – tämän mielikuvan korjaaminen jälkikäteen saattaa olla hankalaa (Ford ja muut, 2016).

Virtuaalitiimien toiminnassa samassa fyysisessä ympäristössä työskentelylle tyypilliset työnteon välittömät keskeytykset saattavat vähentyä (Lippe & Lippényi, 2019). Silti yksilökohtainen tarve keskeyttämättömän työn tarpeelle tulisi korostua enemmän, huomioiden esimerkiksi pikaviestimien suhteen yksilökohtaiset tavoitettavuusstatukset, jotka usein ovat värikoordinoitu muun muassa liikennevalotyypin kategorisoinnin mukaan vihreästä punaiseen (ks. Bordi ja muut, 2018). Jos status on asetettu kiireiseksi eli punaiseksi, tulisi pikaviestinnän käytön suhteen kunnioittaa tätä, eikä häiritä henkilön työtä ainakaan odottamalla välitöntä vastausta – tällöin keskeytyksistä aiheutunut aikaviive saattaa heikentää huomattavasti työssä suoriutumista (Bordi ja muut, 2018). Lisäksi usean eri tehtävän suorittaminen samanaikaisesti yleensä päättyy jälkimmäisen loppuun suorittamisen lykkäämiseen (Dux ja muut, 2006). Tavoitettavuuden suhteen erot ovat

kuitenkin usein melko kontekstisidonnaisia, eikä sama ratkaisu tai ohje toimi välttämättä kaikille (ks. Bordi ja muut, 2018). Silti esihenkilön riittävä reagointinopeus työntekijöiden esittämiin kysymyksiin tai ehdotuksiin on tärkeää, jotta työntekijöille ei välity mielikuvaa siitä, että esihenkilön asenne on välinpitämätön (ks. Väyrynen & Laari-Salmela, 2018).

Vaikka digitaalinen vuorovaikutus mahdollistaa työnteon joustavuutta ja autonomiaa, se voi myös kuormittaa työ- ja vapaa-ajan välisen rajanvedon vaikeuden takia (ks. Hoonaker, 2014). Erilaiset informaatioteknologian sovellukset ja esimerkiksi älypuhelimien laajentunut käyttö niin yksityiselämä- kuin työkontekstissa saattavat lisätä kuormittavaa tunnetta siitä, että on jatkuvasti tavoitettavissa (ks. Dery ja muut, 2006). Jatkuvasti tavoitettavissa olo saattaa Bordin ja muiden (2018) mukaan ilmetä tarpeena reagoida mahdollisimman nopeasti mahdollisiin yhteydenottoihin. Työviesteihin reagoiminen ja vastaaminen nopeasti myös vapaa-ajalla saattaa saada aikaan näennäisen tunteen siitä, että näin toimimalla pystyy vähentämään varsinaisella työajalla suoritettavaa työtaakkaa (Bordi ja muut, 2018).

Haasteita saattaa myös syntyä, jos informaatio- ja viestintäympäristö on jatkuvaa ja samoja informaatioalustoja käytetään sekä työ- että vapaa-ajalla (Yeh ja muut, 2019). Ylipäättään erilaisten vuorovaikutuskanavien ja työkalujen määrällinen liiallisuus saattaa aiheuttaa turhaa kuormittumista, mikä vaikuttaa työaikojen liialliseen venymiseen vapaa-ajan puolelle (Bordi ja muut, 2018). Neuropsykologisesta näkökulmasta tarkasteltuna ihmisen aivot pystyvät käsittelemään vain tietyn määrän informaatiota kerrallaan rajallisista lähteistä, jolloin jatkuva informaatiotulva saattaa olla pitkällä aikavälillä rasite (Dux ja muut, 2006). Esimerkiksi useiden samanaikaisten keskustelujen ylläpito ja työkalujen käyttö saattaa päätyä välillä ylisuoriutumiseen (Bordi ja muut, 2018). Etätyö ja pelkästään digitaalisen vuorovaikutuksen varassa toimiminen saattaa siten lisätä kognitiivista kuormitusta.

#### 4.4.4 Selkeys

Esihenkilön on oltava vuorovaikutuksessaan mahdollisimman selkeä (Newman ja muut, 2020). Selkeä ja väärinymmärryksiä välttävä vuorovaikutus on siten esihenkilön johtamisviestinnän perustekijä, joka vaikuttaa myös työntekijöiden suoriutumiseen (Marlow ja muut, 2017; Morgan ja muut, 2014). Virtuaalitiimien toiminnassa korostuu fyysisen etäisyyden takia epäsuora kommunikaatio (Cascio & Shurygailo, 2003). Viestin lähettäjän on kiinnitettävä erityistä huomiota viestin muotoiluun tullakseen ymmärretyksi tarkoitamallaan tavalla – fyysisesti samassa tilassa viestin sisällön voi tulkita laajemmin ja väärinymmärryksen riski on siten todennäköisesti pienempi (Morgan ja muut, 2014).

Vuorovaikutuksen selkeyttä saattaa lisäksi helpottaa se, että käytössä ovat integroidut työkalut, jolloin tarvittavaa tietoa ei tarvitse etsiä monelta eri alustalta (Hicks, 2019). Selkeys saattaa auttaa siten myös työntekijöitä ymmärtämään paremmin esimerkiksi projektiin liittyvää kokonaistilannetta sekä ottamaan myös enemmän vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta (Morgan ja muut, 2014). Mitä selkeämpi kokonaiskuva on niin esihenkilön kuin työntekijän kannalta esihenkilön selkeän vuorovaikutuksen takia, sitä vattomampaa on myös tiiminsisäinen tavoitteiden seuranta (Ford ja muut, 2016). Tällöin voidaan välttää viestien mahdollinen monitulkintaisuus, joka on tyypillistä heikosti toteutetussa digitaalisessa vuorovaikutuksessa (Bordi ja muut, 2018).

Cascio ja Shurygailo (2003) mainitsevat, että jokaisen tiiminjäsenen vastuulla olisi kommunikoidessaan edistää kyseessä olevaa asiaa ratkaisukeskeisesti parhaaksi katsomallaan tavalla eteenpäin, kuten *”Huomasin, että yritit tavoittaa minua. Asiasta olisi hyvä keskustella pikimmiten. Olen tapaamisessa kello neljään saakka, mutta olen taas vaapaana kello kuuteen saakka”*, eikä vain esimerkiksi mainita saapuneesta puhelusta. Jos viestin sisältöä ei tulkita myötämieliseksi ja ystävälliseksi, saattaa huomio siirtyä turhaan pois itse asiasta ja herättää viestin vastaanottajassa ärsyyntymisen tunteuksia (Bordi ja muut, 2018). Tärkeää on olla viestintätyyliissään ystävällinen, mikä digitaalisessa vuorovaikutuksessa onnistuu esimerkiksi välttämällä kapitaaliaakkosia, joiden käyttö saataan tulkita huutamiseksi (Bordi ja muut, 2018). Huolellisesti ja ajatuksella muotoillut

viestit vähentävät siten myös turhaa vuorovaikutusta esimerkiksi vähentyneen viestimäärän suhteen, koska asiat tulevat nopeammin käsitellyiksi (Bordi ja muut, 2018).

Toisaalta selkeyttä saattaa helpottaa mahdollisuuksien mukaan samanaikainen työskentely saman asian parissa nopeamman tiedonvaihto prosessin edellyttäjänä, vaikka vuorovaikutus olisikin asynkronista (Dennis ja muut, 2008). Samanaikaisesti työskentely ei ole kuitenkaan välttämättä tarpeellista, jos viestin sisältö on molempien vuorovaikutusprosessin osapuolten kannalta tarpeeksi selkeää (Dennis ja muut, 2008). Vaarana saattaa kuitenkin silti esimerkiksi olla, että viestin vastaanottaja ei jostakin syystä huomaa esimerkiksi tullutta sähköpostia, minkä takia viestin lähettäjä voi kyseenalaistaa osapuolten välistä luottamussuhdetta (Marlow ja muut, 2017).

#### **4.4.5 Muoto**

Jotta muut vuorovaikutuskäytännöt toteutuisivat parhaalla mahdollisella tavalla, tulee esihenkilön määrittää vielä tilannekohtaisesti sopiva vuorovaikutuksen muoto tai työkalu (Newman ja muut, 2020). Tärkeää on huolehtia, että vuorovaikutukselle on määritetty asia- ja ryhmäkohtaisesti omat kanavansa ja fooruminsa, joita tarpeelliset sidosryhmät osaavat käyttää ja hyödyntää (Cascio & Shurygailo, 2003). Erilaisia digitaalisia vuorovaikutustapoja ovat esimerkiksi videokonferenssit, synkronoitu pikaviestintä, synkronoitu virtuaalikonferenssi, asynkroninen virtuaalikonferenssi, asynkroninen sähköposti tai dokumenttien yhteiskäyttö (ks. Dennis ja muut, 2008). Etenkin uusien projektien yhteydessä saattaa olla parasta järjestää ensimmäinen tapaaminen esihenkilön ja työntekijän välillä fyysisesti samassa tilassa, vaikka työnteko tapahtuisi muuten fyysisesti eri paikoissa – etenkin jos osapuolet eivät ole toisilleen entuudestaan tuttuja (ks. Morgan ja muut, 2014).

Esihenkilön tulee huolehtia, että työntekijät käyttävät samoja työkaluja (Ford ja muut, 2016). Yksilökohtaiset mieltymyserot saattavat vaihdella pikaviestinkeskustelusta sähköpostin käyttöön (Hicks, 2019). Siksi esihenkilön tulee tarvittaessa korostaa

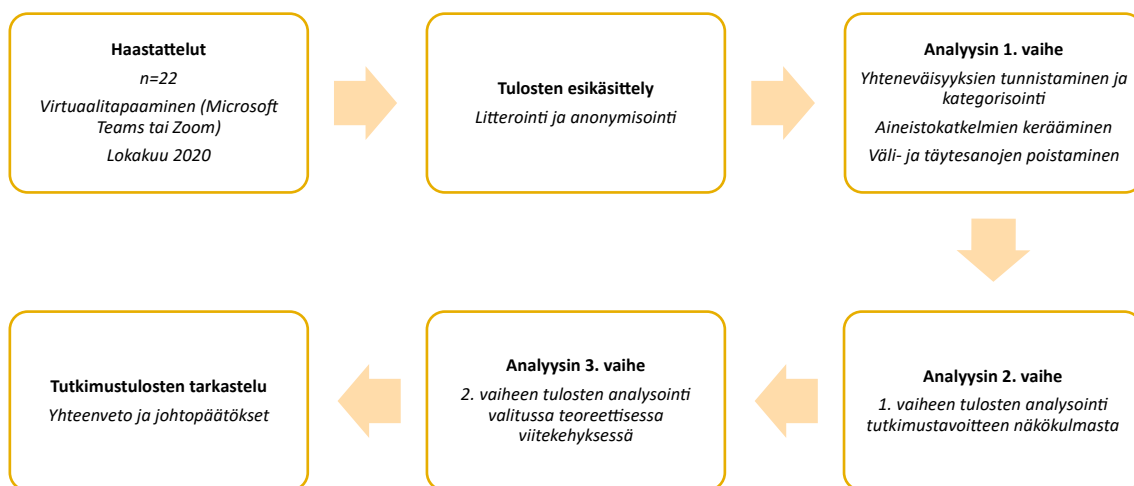
vuorovaikutustyökalujen käyttöperiaatteita ja mahdollistaa käyttöapua, koska yksilökohtaiset mieltymykset eri kanavien ja työkalujen käytöstä saattavat määrittää niiden käytötodennäköisyyttä enemmän kuin varsinaiset ohjeet (ks. Bordi ja muut, 2018). Myös organisaation tulee huolehtia, että käytettävät teknologiset työkalut on valittu tarvepohjaisesti – investoiden muun muassa erityisesti sellaisten työkalujen hankintaan, jotka mahdollistavat kohtaamisen tiimin kesken (Fordi ja muut, 2016). Yksi tärkeimmistä tekijöistä tässä saattaa olla katsekontaktin mahdollistaminen, jonka puute saattaa vaikuttaa negatiivisesti empatian ja luottamuksen muodostumisessa digitaalisesti (Bohannon ja muut, 2013). Toisaalta virtuaalitapaaminen ilman kuvallista videoyhteyttä käyttöä saattaa olla myös perusteltu valinta. Se saattaa helpottaa käsiteltävään asiaan keskittymistä, koska kuvattomuus voi auttaa tarkkaavaisuuden kohdentamista itse asiaan vähentäen aistiärsykkeiden määrää (Davison, 2020). Vaikeista tai aroista aiheista keskusteleminen saattaa olla ylipäättään digitaalisesti jopa helpompaa, koska keskustelijat eivät ole fyysisesti samassa tilassa (Haapakoski ja muut, 2020, s. 50–51).

Uusien työkalujen käytön opettelu vaatii Bordin ja muiden (2018) mukaan aikaresursseja, jotka ovat pois muusta työajasta – tämä voi vähentää motivaatiota ottaa uusia työkaluja käyttöön, samoin kuin loppuun suorittamattomista koulutuksista koettu syyllisyys, koska työntekijät todennäköisesti haluavat profiloitua motivoituneina oppijina (Bordi ja muut, 2018). Siten tarvittavan koulutuksen tarjoaminen työkalujen käyttöönotossa ja jatkokäytössä on tärkeää sekä sille tulee varata riittävästi resursseja, jotta koko tiimi sitoutuu niiden käyttöperiaatteisiin (Bordi ja muut, 2018). Toisaalta eri vuorovaikutusmuodot tai työkalut eivät välttämättä ole toisiaan parempia, vaan tärkeää olisi tunnistaa tilanne- ja tehtäväkohtaisesti parhaat ratkaisut tai niiden yhdistelmät (Dennis ja muut, 2008).

## 5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä pääluvussa kuvaan tutkimusprosessin rakennetta. Tutkimusprosessi koostui kokonaisuudessaan kuudesta eri päävaiheesta, jotka ovat haastattelujen toteuttaminen, tulosten esikäsittely, kolmiosainen analyysiprosessi sekä lopuksi tutkimustulosten tarkastelu (ks. Kuvio 5). Kuvaa tarkemmin näitä vaiheita haastattelujen toteuttamisprosessin, tulosten esikäsittelyn, Gioia-menetelmän mukaisen aineistoanalyysin sekä haastateltujen henkilöiden taustatietojen osalta.

Haastatteluja edeltävä vaihe sisälsi tutkimushankkeessa tutkimuskyselyrunkojen laadinnan, jota toteutti pääasiassa kolme hankkeen laadullista tutkimusaineistoa erityisesti hyödyntävää tutkijaa. Koska en itse osallistunut tutkimusavustajana merkittävästi tutkimushaastattelurunkojen laadintaan, en sisällyttänyt tähän tutkielmaan varsinaiseksi tutkimusvaiheeksi haastatteluja edeltävää vaihetta. Kyseinen vaihe sisälsi kuitenkin osallitani aiheeseen perehtymistä erityisesti etätyön käsitteeseen ja sen erityispiirteisiin johtamisen prosessien kannalta aiemman tutkimuskirjallisuuden avulla.



**Kuvio 5.** Tutkimuksen toteuttaminen

## 5.1 Haastattelut ja tulosten esikäsittely

Haastattelun kohdeorganisaatioista etätyötä tekeviä esihenkilöitä ja asiantuntijatyöntekijöitä. Teemahaastatteluissa käsitellyt tutkimuksen pääteemat olivat etätyö digitaalisessa työympäristössä, johtaminen ja e-johtaminen, itsensä johtaminen sekä työn ja muun elämän välinen tasapaino. Osa haastatteluista henkilöistä kuului samaan virtuaaliitiimiin, mutta en käsittele tässä tutkielmassa tiimi- tai organisaatiokohtaisia yhtäläisyyksiä tai eroja.

Haastattelujen toteuttamishetkellä lokakuussa 2020 edelleen jatkuvasta pandemiatilanteesta johtuen kaikki hankkeessa toteutetut tutkimushaastattelut suoritettiin digitaalisesti virtuaalitapaamisina joko Microsoft Teamsin tai Zoomin välityksellä. Haastateltavat ohjeistettiin sähköpostitse valitsemaan ehdotetuista haastatteluajoista itselleen sopiva haastatteluajankohta Calendly-sovelluksen kautta. Muutamissa haastatteluissa korostuneiden käytännön teknisten vikatilanteiden, kuten äänenlaadun ongelmien takia, hankkeessa tehtiin nopeasti päätös siirtyä pelkästään Microsoft Teamsin käyttöön haastattelujen teknisenä toteutustyökaluna. Myös osa organisaatiosta toivoi Microsoft Teamsin käyttöä Zoomin sijasta parempaan tietoturvaan ja organisaation yleisiin ohjeistuksiin vedoten. Tallensin toteuttamani haastattelut litterointia varten.

Johtuen globaalista pandemiatilanteesta ja siitä seuranneesta etätyösuosituksesta, haastattelujen fyysisenä ympäristönä oli oletusarvoisesti haastattelijan ja haastateltavan omat kotiympäristöt. Osa haastatteluista oli kuitenkin haastatteluhetkellä toimistoympäristössä. Haastateltuja henkilöitä ei ohjeistettu etukäteen haastattelupaikan valintaan, vaan oletuksena oli rauhallinen ja haastatteluun sopiva ympäristö. Tällöin heillä saattoi olla käytössä jokin digitaalinen taustakuva, jos käytössä oli kuvallinen videoyhteys. Silloin videokuvassa ei välttämättä näkynyt todellista fyysistä ympäristöä, vaan pelkästään henkilön figuuri ja muuten jokin staattinen digitaalinen taustakuva. Tämä suojasi esimerkiksi muiden toimistolla samaan aikaan olevien anonymiteettiasemaa, koska he eivät näkyneet videokuvassa. Osa haastatteluista henkilöistä käytti jotakin digitaalista taustakuva-



myös kotiympäristössä. Maantieteellisesti haastatellut organisaatiot ja henkilöt sijoittuivat ympäri Suomea.

Tallensin virtuaalitapaamisina toteutetut haastattelut (n=22) litterointia varten. Litteroin sanatarkkuudella suurimman osan (n=20) haastatteluista. Loput kaksi tähän tutkielmaan sisältyvistä haastatteluista ovat ulkopuolisen palveluntarjoajan litteroimia. Tutkimushankkeen ulkopuolista palveluntarjoajaa päätettiin hyödyntää hankkeessa osittain toteutettujen haastatteluiden suhteen, jotta litterointiprosessiin käytetyt aikaresurssit oli mahdollista kohdistaa muuhun toimintaan. Ulkopuolisen palveluntarjoajan litteroimat haastattelut eivät ole sanatarkkoja. Toisaalta perustuen muun muassa Alvessonin ja Deetzin (2000, s. 4) huomioihin, sanatarkka litterointi ei ole oleellista aineiston analyysin suhteen, koska painotus on kriittisyyttä vaativan asiasisällön korostamisessa: aineiston litterointitarkkuudella ei siten ole merkittävyyttä tämän tutkielman tavoitteen kannalta. Mahdolliset erot saattaisivat korostua erilaisissa analyysimenetelmissä, jossa tutkimus korostaisi enemmän esimerkiksi kielellisiä valintoja kuin sisältöä. Yksittäisen haastattelun kesto oli noin tunti. Litterointitiedostojen kokonaispituus oli haastattelusta ja litterointitarkkuudesta riippuen noin 20–80 sivua. Sanatarkkaan litteroidut haastattelut olivat kokonaispituudeltaan huomattavasti pidempiä kuin yleistason mukaiset litteroinnit. Tällöin erilaiset täytesanat ja sanojen toistaminen pidensivät huomattavasti sanatarkkaan litteroitujen haastatteluiden kokonaispituutta. Sisällöllisesti haastattelut eivät kuitenkaan eronneet toisistaan, vaikka litteroitujen tekstitiedostojen kokonaispituus vaihtelikin huomattavasti.

Otan tutkimusaineiston käsittelyssä huomioon yksilön anonymiteettiaseman sekä datan mahdollisen arkaluontoisuuden (ks. Wiles, 2012). Tutkimushaastattelujen tallenteiden dokumentoinnin suhteen huomioin tutkimushenkilöiden anonymiteetin turvaamisen niin yksilö- kuin myös organisaatiotasolla. Siksi poistin litteroinnin jälkeen tekstitiedostoista yksilön anonymiteetin turvaamiseksi mahdolliset tunnistetiedot, kuten haastattelun henkilön nimen, muut mahdollisesti mainitut henkilöiden nimet, organisaation nimen sekä organisaation palvelutarjontaan viittaavat tunnistetiedot.

## 5.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi eteni vaiheittain. Gioia-menetelmän mukaisesti se koostuu kolmesta eri päävaiheesta: aluksi on 1. vaiheen käsitteiden luokittelu, sitten 2. vaiheen teemojen luokittelu ja lopuksi ydinkategorioiden muodostaminen (ks. Gioia ja muut, 2013). Aineiston analyysi pohjautui Marlowin ja muiden (2017) määrittelemiin digitaalisiin vuorovaikutuskäytäntöihin eli vuorovaikutuksen tiheyteen, ennalta-arvattavuuteen, vasteaikoihin, selkeyteen ja muotoon. Jotta aineistoanalyysi ja siitä johdetut tutkimustulokset olisivat Gioian ja muiden (2013) huomioiden mukaisesti mahdollisimman läpinäkyviä ja uskottavia, vuorovaikutuskäytäntökohtainen datarakennetaulukkokokoonti analyysivaiheista aineistokatkelmiseen on liitteenä (ks. Liite 3).

Ensimmäisessä eli käsitteiden luokittelu- ja kategorisointivaiheessa tunnistin tutkimustavoitteen kannalta oleellisia käsitteitä ryhmitellen ne aluksi kokonaisuuksiin edellä mainittujen vuorovaikutuskäytäntöjen osalta. Tämän vaiheen toteutuksessa käytännön toiminnan osalta hyödyllinen työkalu oli Microsoft Excel. Koostin aineistokatkelman omille välilehdilleen vuorovaikutuksen tiheyden, ennalta-arvattavuuden, vasteaikojen, selkeyden ja muodon suhteen. Pyrin kokoamaan tutkimustavoitteen kannalta kaikki olennaiset aineistokatkelmat näiden kategorioiden mukaisesti, minkä takia myös rivien kokonaismäärä välilehtikohtaisesti oli noin 50–80 riviä. Aineistokatkelmien keräämisen jälkeen karsin valitsemistani haastatteluviittauksista ylimääräiset täytesanat sekä samojen sanojen peräkkäiset toistot. Osa haastatelluista henkilöistä toisti puheessaan esimerkiksi samaa sanaa tai käytti korostuneesti täytesanoja, kuten *”niinku”*. Tekstimuotoon litteroituna tämä olisi saattanut vaikeuttaa viestin vastaanottajan ymmärrystä viestin sisällöstä.

Käsitteiden keräämistä haastoi se, että haastattelu koostui useasta eri pääteemasta ja oli ajallisesti noin tunnin pituinen kokonaisuus. Litteroidut tekstitiedostot olivat siksi melko pitkiä ja tutkimustavoitteen kannalta oleellisen tiedon poimiminen välillä haastavaa, koska koko haastattelu ei käsitellyt tämän tutkielman tavoitteen kannalta olennaisia asioita. Aineistokatkelmien keräämisen, usean läpikäynnin sekä käsitteellisen ryhmittelyn jälkeen pohdin vielä niiden relevanttiutta tutkimuskysymykseen nähden. Tällöin saatoin

karsia joitakin jo kerättyjä aineistokatkelmia pois analyysista, koska ne eivät varsinaisesti olleet merkittäviä tutkimuskysymyksen ja -tavoitteen kannalta. Siten konseptien määrä rajautui alun valtavasta määrällisestä lukumäärästä tämän tutkielman tavoitteen kannalta olennaiseen kokonaisuuteen. Käsitteiden keräämisvaiheessa eli analyysiprosessin ensimmäisessä vaiheessa tarkastelin myös kriittisesti toimintaani haastattelijana. Gioia ja muut (2013) korostavat, että yksi riskeistä kvalitatiiviseen tutkimusprosessiin liittyen on tutkijan osoittama liiallinen eläytyminen tutkittavaan aiheeseen tai haastateltavan kokemuksiin. Tiedostin tämän riskin haastatteluja suorittaessa ja pyrin luonnollisesti välttämään sen toteutumista. Oman kokemattomuuden ja sen vaikutusten tiedostaminen haastattelujen suorittamisessa oli kuitenkin ennen kaikkea merkittävä oppimiskokemus analyysivaihetta suorittaessa.

Toisessa analyysivaiheessa muodostin ensimmäisen vaiheen käsitteet ja kategoriat yhdistävät teemat. Teemojen muodostaminen oli vaativaa, koska ensimmäisessä analyysivaiheessa kerätyt käsitteet sisälsivät jo itsessään melko laajoja merkityksiä. Teemaluokittelun jälkeen analyysikokonaisuus oli huomattavasti selkeämpi verrattuna ensimmäiseen analyysivaiheeseen, jossa käsitteiden ja aineistokatkelmien määrä oli määrällisesti valtava. Toisaalta ensimmäisessä vaiheessa korostui vaiheelle tyypillinen ominaisuus eli yleinen toivottomuus ja epäselkeys analyysin suunnasta, minkä myös Gioia (2004) tunnistaa tärkeänä osana analyysiprosessia: *”You have to get lost before you can get found”* eli löytääkseen suunnan, on ensin eksyttävä. Kun toivottomuuden tunteen tiedosti kuuluvan osaksi prosessia, oli analyysiprosessissa eteneminen silti päämäärätietoista.

Toisessa vaiheessa olennainen osuus oli myös tutkimuskysymyksen uudelleenmuotoilu. Ensimmäisen vaiheen käsitteiden kokoamisessa korostui luottamuksen merkitys etätyössä onnistumiselle. Aluksi tavoitteenani oli tutkia esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia etätyökulttuurista ja siinä tapahtuneesta muutoksesta sekä tämän perusteella heidän käsityksiään esihenkilön vuorovaikutuskäytännöistä. Kuitenkin toisen analyysivaiheen perusteella päätin rajata tutkielman tavoitteen pelkästään esihenkilön digitaalisten vuorovaikutuskäytäntöjen tarkasteluun esihenkilön ja työntekijän välisessä

vuorovaikutussuhteessa, huomioiden myös luottamussuhteen rakentumisen ja ylläpidon. Kokemukset etätyöstä ja etätyökulttuurista vastasivat pitkälti aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta, eivätkä ne tuoneet merkittävää lisälöydöstä aiheeseen. Globaali pandemiatilanne aiheuttaa kuitenkin erityislaatuisten kontekstien aiheen tutkimukselle, jolloin uuden ja yleistettävissä olevan tiedon määrittämisen kannalta pelkästään vuorovaikutuskäytäntöjen syvällinen tarkastelu oli luonteva valinta.

Kolmannessa eli viimeisessä analyysiprosessin vaiheessa muodostin edellisen analyysivaiheen teemojen perusteella vielä analyysivaiheen tiivistelmät eli ydinkategoriat. Gioia-menetelmän keskeisimmässä vaiheessa tärkeintä on, että datastruktuurin muodostuksessa on mahdollista tarkastella kerättyä dataa teoreettisesti (ks. Gioia ja muut, 2013). Valittuna viitekehyksenä tässä analyysivaiheessa oli tutkimustavoitteen mukaisesti esihenkilön digitaaliset vuorovaikutuskäytännöt pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä. Gioia-menetelmälle tyypillisesti (ks. Gioia ja muut, 2013) tarkoitus oli löytää jo olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen pohjaten innovatiivisesti uusia näkökulmia, jotka edistäisivät esihenkilön digitaalisia vuorovaikutuskäytäntöjä esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteessa ja sitä kautta myös luottamussuhteen rakentumisessa.

Aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen perehtyminen vasta haastatteluosuuden jälkeen oli siksi perusteltu valinta, jotta aikaisempi tutkimuskirjallisuus ei ohjaisi liikaa tulosten suuntaa. Huomioitavaa oli siksi verrata muodostettuja teemoja ja ydinkategorioita kriittisesti aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen, jotta tutkielman tavoitteen kannalta kriittinen osa eli uuden tiedon tuottaminen olisi mahdollista (ks. Gioia ja muut, 2013). Analyysin perusteella tehdyt tutkimustulokset ovat Gioian ja muiden (2013) mukaan parhaassa tapauksessa tulevaisuuden tutkimuspotentiaalia määrittäviä tekijöitä, jotka tuovat esiin mahdollisia uusia ja yleistämiskelpoisia näkökulmia aiheeseen, vaikka kyseessä olisikin määrällisesti kapeahko tutkimusaineisto.

### 5.3 Haastateltujen henkilöiden taustatiedot

Taulukossa 3 kuvaan tutkimushaastatteluihin osallistuneiden henkilöiden taustatiedot tämän tutkielman tutkimusaineiston suhteen. Taustatietoihin kuuluvat positio (esihenkilö vai työntekijä), syntymävuosi, sukupuoli, samassa taloudessa asuvien alaikäisten lasten lukumäärä ja ikä sekä etätyön määrä ennen pandemiatilanteen alkua ja tutkimushetkellä. Erittelen myös, oliko haastateltavalla henkilöllä tutkimushaastattelun aikana käytössä kuvallinen videoyhteys vai ei. Yksilö- ja organisaatiotason mukaisen anonymiteetin turvaamiseksi en käytä kuvauksessa organisaatioiden nimiä tai edes toimialoja, vaan nimeän yritykset (n=4) numeraalisesti, kuten ”Organisaatio 1” (ks. Taulukko 3). Haastatellut henkilöt on kategorisoitu taulukossa 3 organisaatiokohtaisesti ikäjärjestyksessä vanhimmasta nuorimpaan.

#### ***Positio***

Haastatteluihin osallistuneista esihenkilöitä oli 36 % (n=8) ja työntekijöitä 64 % (n=14). En hyödynnä taustatiedoissa haastateltujen henkilöiden työnimikkeitä anonymiteetti-aseman turvaamiseksi. Tavoitteenani ei ole vertailla tietyn tiimin kesken käytettyjä vuorovaikutuskäytäntöjä, joten käsittelen niin esihenkilöiden kuin myös työntekijöiden vastauksia samanvertaisina toisiinsa nähden, vaikka kokemukset ovat eri organisaatioista ja tiimeistä. Yksi haastatteluista on toteutettu esihenkilöille suunnatun haastattelurungon mukaisesti, vaikka haastateltu henkilö ei varsinaisesti toiminut esihenkilönä erilliselle tiimille, vaan laajemmin kehitystehtävissä. Haastattelun henkilön työnkuvassa korostui kuitenkin esihenkilön toiminnalle tyypillinen hallinnollinen vastuu. Siksi tämän haastattelun suhteen oli perusteltua hyödyntää enemmän esihenkilöille suunnattua haastattelurunkoa. Tämä haastattelu on merkitty erikseen taustatietoihin tähdellä (ks. Taulukko 3).

#### ***Syntymävuosi***

9 % haastatelluista (n=2) oli syntynyt vuosina 1946–1964, 59 % (n=13) vuosina 1965–1981 ja 32 % (n=7) vuosina 1982–1999. Suurin osa (59 %) haastatelluista kuuluu siten X-sukupolveen, osa Y-sukupolveen (32 %) ja vain murto-osa (9 %) suuriin ikäluokkiin. Ikäluokkien erottamisen suhteen sovellan Twengen ja muiden (2010) käyttämää

kategorisointia: suuret ikäluokat (1946–1964), X-sukupolvi (1965–1981) sekä Y-sukupolvi (1982–1999). Y-sukupolvea saatetaan kutsua myös milleniaaleiksi (Twenge & Campbell, 2008). Perusteluna tämän kategorisoinnin valinnalle on Twengen ja muiden (2010) korostama asenteiden ja käyttäytymisen muutos ennemmin verrattain hitaana ilmiönä kuin tarkkana jakona eri yksittäisten vuosien välillä. Ikäluokkien tarkka rajausta syntymävuoden perusteella saattaa kuitenkin vaihdella, joten eri ikäluokkien asenteiden ja tarpeiden selvittäminen voi olla ajoittain haastavaa (Markert, 2004).

### ***Sukupuoli***

Haastatelluista 45 % oli naisia (n=10) ja 55 % miehiä (n=12). En kysynyt sukupuolta suoraan haastatellulta, vaan tein itse päätelmän haastatellun nimen, ulkonäön, äänen tai niiden yhdistelmän perusteella. Tämän takia jaottelussa ei oteta huomioon esimerkiksi muun sukupuolisia.

### ***Asumisjärjestelyt***

64 %:lla haastatelluista (n=14) samaan talouteen kuului myös yksi tai useampi alaikäinen lapsi. 36 %:lla haastatelluista (n=8) ei ollut lapsia ollenkaan, he olivat täysi-ikäisiä ja asuivat samassa taloudessa tai olivat jo muuttaneet omilleen. Haastatelluista kaikki (n=22) asuivat yhdessä puolison tai seurustelukumppanin kanssa. Alaikäiset lapset saattoivat siten aiheuttaa haastetta etätyössä suoriutumiselle erityisesti, jos yksi tai useampi lapsista oli etäopetuksessa. Tällöin vanhempien vastuulle jäi myös etäopetuksessa avustaminen ja muut tehtävät, kuten ruoanlaitto. Haasteet korostuivat mitä pienemmistä lapsista oli kysymys – itsenäisempien ja online-kyvykkyyksiltään taitavampien teini-ikäisten lasten etäopetusta ei koettu niin kuormittavaksi kuin pienempien lasten, muuten kuin verkkokapasiteetin kuormittavuuden suhteen. Haastatteluiden toteuttamishetkeen mennessä eli syksyllä 2020 etäopetus oli ollut kuitenkin vain väliaikaista keväällä 2020 pandemiatilanteen alkuvaiheessa, joten siihen liittyvät kuormittavat kokemukset olivat verrattain vähäisiä sekä lyhytkestoisia. Tilanne oli kuitenkin erityislaatuinen, ja siihen liittyi muuhun koettuun pandemiatilanteen aikaiseen etätyöhön verrattuna enemmän stressaavia ja työssä suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Puolison samanaikaista työskentelyä

kotiympäristössä ei koettu haasteeksi omalle työnteolle, muuten kuin myös riittävän verkkoyhteyden sekä omalle työnteolle tarpeeksi rauhallisen ympäristön suhteen.

### ***Etätyön määrä ennen pandemiatilannetta (ennen kevättä 2020)***

82 % haastatelluista (n=18) oli tehnyt etätyötä myös ennen vuonna 2020 keväällä alkannutta etätyösuositusta. 18 % haastatelluista (n=4) ei ollut koskaan aikaisemmin työskennellyt etänä ennen pandemiatilanteen aiheuttamaa etätyösuositusta eli työmuoto oli ollut heille aivan uusi – he olivat kaikki positioltaan työntekijöitä. Vaikka etätyötä oli hyödynnetty työmuotona jo ennen pandemiatilannetta, vaihteli sen tekemisen määrä. Suurin osa haastatelluista (45 %, n=10) oli työskennellyt satunnaisesti etänä ennen pandemiatilannetta. Osa haastatelluista (23 %, n=5) oli työskennellyt osittain etänä ennen pandemiatilannetta. Pääsääntöisesti etänä jo ennen pandemiatilannetta työskenteli vain murto-osa haastatelluista (14 %, n=3), ja he olivat kaikki samasta organisaatiosta sekä positioltaan työntekijöitä.

### ***Etätyön määrä tutkimushetkellä (syksy 2020)***

Haastatelluissa organisaatioissa alkoi pääsääntöisesti etätyösuositus maaliskuussa 2020, jonka jälkeen organisaation henkilöstö siirtyi työskentelemään pääosin joko täysin tai lähes täysin kotiympäristöön työtehtävistä riippuen. Tutkimuksen toteutushetkellä eli syksyllä 2020 etätyösuositus jatkui edelleen. 91 % haastatelluista (n=20) työskenteli tutkimushetkellä pääsääntöisesti etänä. Toimistolla käynti oli harvinaista, ja se liittyi lähinnä joidenkin pakollisten käytännön asioiden hoitamiseen, kuten esimerkiksi työvälineiden noutamiseen. 9 % haastatelluista (n=2) työskenteli tutkimushetkellä osittain etänä ja osittain toimistolla. Lähtökohtaisesti haastateltujen henkilöiden työ ei kuitenkaan edellyttänyt fyysisesti vakiintuneella työpaikalla olemista, vaan työtehtävät pystyttiin suorittamaan täysin vastaavasti myös kotiympäristössä informaatioteknologiaa hyödyntäen.

### ***Kuvallisen videoyhteyden käyttö haastatteluissa***

Kuvallista videoyhteyttä haastatteluiden aikana käytti 68 % haastatelluista (n=15). 32 % haastatelluista (n=7) osallistui haastatteluihin pelkkää audioyhteyttä hyödyntäen.

Kuvallisen videoyhteyden käyttö tutkimushaastatteluiden aikana oli vapaaehtoista, mutta toivottavaa, jotta vuorovaikutus olisi mahdollisimman monipuolista myös non-verbaalin viestinnän suhteen. Haastattelijan roolissa käytin kuvallista videoyhteyttä kaikissa tutkimushaastatteluissa, riippumatta siitä, käyttikö haastateltava kuvallista videoyhteyttä vai ei. Jos haastateltava ei oma-aloitteisesti ottanut kuvallista videoyhteyttä käyttöön, en haastattelijana puuttunut tähän valintaan sen tarkemmin, vaan toin ilmi asiaan liittyvän vapaaehtoisuuden. Haastateltavat saattoivat perustella kuvallisen videoyhteyden käytöstä kieltäytymistä tehokkaamman verkkoyhteyden varmistamisen tai asiasisällön korostamisen kannalta. Kuvallisen videoyhteyden käyttö ei periaatteessa ole tämän tutkielman tavoitteen kannalta oleellista, mutta sen käytön vaikutukset vuorovaikutuksen monipuolisuuteen virtuaalitapaamisessa ja visuaalisten vihjeiden merkitykseen tulisi kuitenkin ainakin tiedostaa.

Organisaatio	Positio	Syntymävuosi	Sukupuoli	Alaikäisten lasten lkm	Lasten iät	Etätyön määrä ennen	Etätyön määrä tutkimushetkellä	Kuvallinen videoyhteys
Organisaatio 1	H1 Työntekijä	1962	Mies	1	17	Ei koskaan	Pääsääntöisesti	Ei
	H2 Työntekijä	1967	Mies	0		Osittain	Pääsääntöisesti	Kyllä
	H3 Esihenkilö	1968	Mies	1	10	Satunnaisesti	Pääsääntöisesti	Ei
	H4 Esihenkilö	1972	Mies	3	7, 7, 10	Satunnaisesti	Pääsääntöisesti	Kyllä
	H5 Työntekijä	1974	Mies	2	10, 12	Ei koskaan	Pääsääntöisesti	Kyllä
Organisaatio 2	H6 Työntekijä	1974	Nainen	1	14	Osittain	Pääsääntöisesti	Ei
	H7 Työntekijä	1975	Nainen	2	12, 15	Osittain	Osittain	Kyllä
	H8 Esihenkilö*	1982	Nainen	2	10, 12	Satunnaisesti	Pääsääntöisesti	Kyllä
	H9 Työntekijä	1986	Mies	0		Osittain	Pääsääntöisesti	Ei
	H10 Esihenkilö	1989	Mies	0		Satunnaisesti	Osittain	Kyllä
Organisaatio 3	H11 Työntekijä	1963	Mies	0		Pääsääntöisesti	Pääsääntöisesti	Kyllä
	H12 Työntekijä	1965	Mies	0		Ei koskaan	Pääsääntöisesti	Kyllä
	H13 Esihenkilö	1970	Nainen	1	17	Satunnaisesti	Pääsääntöisesti	Kyllä
	H14 Esihenkilö	1976	Nainen	3	12, 14, 17	Satunnaisesti	Pääsääntöisesti	Kyllä
	H15 Esihenkilö	1980	Nainen	1	13	Satunnaisesti	Pääsääntöisesti	Kyllä
	H16 Esihenkilö	1981	Mies	0		Osittain	Pääsääntöisesti	Ei
	H17 Työntekijä	1982	Mies	1	1	Pääsääntöisesti	Pääsääntöisesti	Ei
	H18 Työntekijä	1984	Nainen	2	9, 11	Satunnaisesti	Pääsääntöisesti	Kyllä
	H19 Työntekijä	1988	Mies	0		Pääsääntöisesti	Pääsääntöisesti	Kyllä
	H20 Työntekijä	1989	Nainen	0		Ei koskaan	Pääsääntöisesti	Kyllä
Organisaatio 4	H21 Työntekijä	1980	Nainen	2	4, 9	Satunnaisesti	Pääsääntöisesti	Ei
	H22 Työntekijä	1980	Nainen	3	6, 10, 12	Satunnaisesti	Pääsääntöisesti	Kyllä

**Taulukko 3.** Haastateltujen henkilöiden taustatiedot



## 6 Tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimustuloksia liittyen esihenkilön käyttämiin vuorovaikutuskäytäntöihin digitaalisen vuorovaikutuksen tiheyden, ennalta-arvattavuuden, vasteaikojen, selkeyden ja muodon kautta. Jokaisen alaluvun yhteydessä kuvaan tutkimustulokset Gioia-menetelmän kolmiosaisen analyysiprosessin mukaisen taulukkorakenteen avulla. Alaluvuissa esitetyt analyysiprosessin eri vaiheet eivät sisällä aineistokatkelmia, mutta kokonaisuudessaan datarakenteet aineistokatkeltuneeseen löytyvät liitteistä (ks. Liite 3).

### 6.1 ”Digitaalinen korva” sopivan vuorovaikutustiheyden arvioinnissa

Tässä luvussa tarkastelen tuloksia digitaalisen vuorovaikutuksen tiheydestä osana digitaalisia vuorovaikutuskäytäntöjä pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä. Tulokset jaakaantuvat kolmeen eri ydinkategoriaan (ks. Taulukko 4), jotka ovat matalan kynnyksen yhteydenpitoa lisäävä avoin ilmapiiri, lisääntynyt vuorovaikutustarve sekä arvio sopivasta vuorovaikutustiheydestä.

1. vaihe: käsitteet	2. vaihe: teemat	3. vaihe: ydinkategoriat
Positiivinen yllättyminen matalasta kynnyksestä ottaa yhteyttä	Matala kynnyks ottaa yhteyttä	Matalan kynnyksen yhteydenpitoa lisäävä avoin ilmapiiri
Helpompi ottaa yhteyttä oman välittömän verkoston ulkopuolisiin henkilöihin		
Tieto esihenkilön tavoitettavuudesta ja avoin viestiminen yhteydenoton sopivuudesta koska vain		
Päivittäinen yhteydenpito matalalla kynnyksellä		
Rohkeus ottaa yhteyttä, eikä jäädä pohtimaan asioita yksin		
Tapaamisten järjestäminen digitaalisesti on vaivatonta		
Kahdenkeskiset keskustelut ovat tehokkaampia digitaalisesti tilan- ja ajankäytöllisistä syistä	Avoimuus ja rohkeus	
Rohkeus ottaa yhteyttä, jos oma tietotaito ei riitä tehtävän suorittamiseen		
Kertominen tarvittaessa henkilökohtaisesti aroista aiheista, jotka voivat vaikuttaa suoriutumiseen		
Tunne siitä, että mistä tahansa asiasta voi tarvittaessa keskustella ja saada tukea		
Tieto tuen saannista tarvittaessa lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta		
Avoin ja läpinäkyvä ilmapiiri		
Työntekijöillä vastuu huolehtia hyvinvoinnistaan ja ottaa tarvittaessa yhteyttä		
Laatu korvaa määrän		
Etätyössä asijaohjauksen edellytyksenä luottamussuhde	Tihentynyt vuorovaikutus	
Yhteisöllisyyttä edistävät virtuaalitapaamiset ovat lisääntyneet määrällisesti		
Siirtymisistä ja matkustamisesta vapautuneet aikaresurssit voidaan kohdistaa muuhun toimintaan		

Lisääntynyt kahdenkeskinen vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä		
Emotionaalinen läheisyys		
Esihenkilön lisääntynyt aktiivinen yhteydenpito myös henkilöihin, jotka eivät ole niin aktiivisia		
Intensiivisempi yhteydenpito		
Kuukausitason tapaamiset ovat korvautuneet viikkotason tapaamisilla		
Positiivisten tunteiden kokemus		
Esihenkilön viestiminen siitä, että työntekijöiden yhteydenotot eivät kuormita häntä	Riittävä resursointi vuorovaikutukselle	
Epävirallinen viestintä		
Tiimiin kohdistuvat reurssitarpeet lisääntyneet		
Järjestelmällinen tiedottaminen digitaalisesti		
Tarvepohjainen yhteydenpito		
Ei työntekijöiden liiallista kontrollia ja seurantaa		
Työntekijöiden itseohjautuvuus vähentää esihenkilön turhaksi koettua yhteydenottamista	Luottamus tarvepohjaisuuteen	
Kokemus lisää työntekijän tunnetta tarvepohjaisen vuorovaikutuksen merkityksestä		
Luottamus esihenkilön reagointiin, jos ilmenisi hoidettavia asioita		
Pitkäjänteisyys edistää luottamussuhteen rakentumista		
Esihenkilön persoona vaikuttaa vuorovaikutustiheyteen työntekijän kannalta		
Työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin arviointi, ei pelkästään työsuoriutumisen	"Digitaalinen korva"	
Vuorovaikutussuhteen arviointi etätyö- ja pandemiakontekstissa helpompaa jo olemassa olevan avoimen vuorovaikutussuhteen kautta		
Epätavallinen vuorovaikutustyyli merkinä esihenkilölle ottaa yhteyttä		
Tarvepohjainen ja yksilöllinen vuorovaikutustiheys perustuu tunneälyyn		
Virallisen ja epävirallisen vuorovaikutuksen välinen tasapaino		
Virtuaalitapaamiset rytmittävät työtä kotiympäristössä		
Kohtaamiset vähentyneet, joten tapaamisten mahdollistaminen on tärkeää		
Mitä säännöllisempi tiheys, sitä napakampi virtuaalitapaamisen sisältö		
Tehtävä- ja henkilökohtainen arvio sopivasta tiheydestä	Säännöllisyys	
Tapaamisten kesto ja luonne määrittävät tarpeen mukaan, mutta eri tarpeille on resursoitu omat aikansa		
Yhteiset työtehtävät vähentävät erillistä yhteydenottotarvetta		
Vastuu yhteydenpidosta on jokaisella		

**Taulukko 4.** Tulokset: tiheys digitaalisessa vuorovaikutuksessa

### 6.1.1 Matalan kynnyksen yhteydenpitoa lisäävä avoin ilmapiiri

Erityisesti pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä korostui tarve matalan kynnyksen yhteydenpidolle, jolloin tärkeässä roolissa koettiin olevan mahdollisimman avoin ilmapiiri. Huolimatta äkilliseen muutokseen sopeutumisesta, digitaalisen vuorovaikutuksen koettiin ennen kaikkea helpottavan vuorovaikutusta, koska virtuaalitapaamisten järjestäminen oli osin vaivattomampaa verrattuna fyysisesti samassa tilassa olemiseen. Ylipäättään vastauksissa korostui positiivinen kokemus siitä, miten digitaalinen vuorovaikutus oli onnistunut jopa oletettua paremmin globaalissa pandemiatilanteessa. Koska työnte-

rajoittui fyysisen sijainnin suhteen pääsääntöisesti pelkästään kotiympäristöön, riittävän tiheä yhteydenpito koettiin tärkeänä henkistä hyvinvointia ylläpitävänä tekijänä.

*H18: Mä luulen, että kaikki on vaa ollu niin positiivisesti yllättyneitä, että mitenkä hienosti tää on mennä. Ja että ehkä sitte se semmonen kulttuuri, mikä tässä vois olla, ois justiin sitte se semmonen matalampi kynnyks kysyä ja pitää yhteyttä.*

Vastauksissa korostui myös huomio lisääntyneestä avoimuudesta tarvittaessa myös henkilökohtaisiin, työhön suoranaisesti liittymättömiin asioihin. Lisäksi myös työtehtävien mahdollisesta kuormittavuudesta tai muusta sisällöstä koettiin olevan tärkeää pystyä keskustelemaan avoimesti ja purkamaan tarvittaessa omaa turhautumista esihenkilölle.

*H13: Siitä tosiaan saanu ehkä palautettaki tiimiltä juuri, että on helppo tulla puhumaan ja mä oon korostanukkin sitä tiimille, että ihan kaikesta, et meen ei tarvi olla kaikesta samaa mieltä, että asiat voi riidellä. Mutta et silti mä tykkään siitä, että puhutaan avoimesti asioista ja itseasiassa on aika kipeitäkin asioita noussu. Siis sellasia, oikeestaan semmosia vanhoja juttuja, mitä on sitte tullu tavallaan, että henkilö on halunnu kertoa tiedoksi. Tavallaan et se on iso luottamuksen osotus totta kai ja arvostan tosi paljon sitä, et ihmiset on ollu niin avoimia.*

Avoin vuorovaikutusyhteys rakensi tällöin erityisesti luottamussuhdetta esihenkilön ja työntekijän välille. Avoimuutta arvostettiin, koska se helpotti esihenkilön arviointia tekijöistä, jotka saattoivat vaikuttaa työntekijän suoriutumisen tasoon. Avoimuuteen ja rohkeuteen liittyi myös arvostus rehellisyyttä kohtaan. Toisaalta vastauksissa korostui myös kokemus siitä, että etätyössä vuorovaikutustiheys saattoi olla jopa harvempi verrattuna samassa fyysisessä tilassa työskentelyyn, mutta keskusteluaiheet olivat huomattavasti syvällisempiä aikaisempaan, samassa fyysisessä tilassa työskentelyyn verrattuna.

### **6.1.2 Lisääntynyt vuorovaikutustarve**

Kun fyysisesti samassa tilassa oleminen ei ollut äkillisesti enää mahdollista, koettiin vuorovaikutustarpeiden lisääntyneen, mikä kasvatti vuorovaikutustiheyttä verrattuna

samassa toimistotilassa työskentelyyn. Digitaalisen vuorovaikutuksen tiheys saattoi olla jopa korostuneen tiheää, mutta aktiivista yhteydenpitoa arvostettiin. Erityisesti kahdenkeskiset keskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä lisääntyivät määrällisesti. Esihenkilön aktiivisen yhteydenottajan roolin koettiin korostuneen mahdollisesti osittain vapautuneista aikaresursseista, jotka kuuluivat aikaisemmin siirtymisiin ja matkustamiseen. Tärkeäksi koettiin henkilökohtaisen yhteyden ylläpito, mikä edellytti esihenkilön toiminnan suhteen aktiivisesta kuulumisten kyselyä. Etätyössä koettua mahdollista eristäytyneisyyttä pyrittiin estämään yhteisöllisyyttä luovilla virtuaalitapaamisilla, jolloin tavoitteena oli fyysisestä etäisyydestä huolimatta emotionaalisen läheisyyden säilyttäminen.

*H2: No kyl se on mun mielestä, se on intensiivisempää. Ollaan helpommin tekemisissä toistemme kanssa. Yllättäen, et vaikka etäisyys on kasvanu, niin läheisyys on tullu tilalle virtuaalisesti.*

*H10: Et osahan on tälläki hetkellä hyvin aktiivisia, et he on ite vaikka muhun päin yhteydessä ja osa taas luonnostaan ei oo sellasia. Mut ehkä nyt tulee enemmän kysyttyä myös heiltä, jotka ei ite oo aktiivisia. Ni jotenkin pidettyä sitä kanssakäym-[istä]. Mikä on vähän ironista, että nyt ku on etänä, ni miks nyt se on enemmän, ku se että olis tossa viiden metrin päässä.*

*H21: Mut samalla mä en halunnu heti ruveta mun oma esimies sitten jahtamaan, vaan mä ajattelin toi koronatilanne ja kaikki, et nyt pitää vaan rauhallisesti antaa kaikille aikaa sopeutua.*

Pandemiatilanteen aikaisen etätyön koettiin korostavan riittävää resursointia digitaaliselle vuorovaikutukselle, mikä saattaa lisätä esihenkilön työmäärää, vaikka virtuaalitapaamisten järjestäminen saattaisikin olla vaivattomampaa. Esihenkilön järjestelmällinen toimintamalli korostuu, kun kaikki vuorovaikutus tapahtuu digitaalisesti. Toisaalta vaikka vuorovaikutustarpeet sekä -tiheys olisivatkin lisääntyneet, saattoi työntekijöillä silti ilmetä epävarmuutta olla yhteydessä esihenkilöön. Pelkona saattoi olla ylimääräisen rasituksen lisääminen jo haastavassa globaalissa pandemiatilanteessa.

### 6.1.3 Arvio sopivasta vuorovaikutustiheydestä

Tärkeänä tekijänä yksilö- ja tilannekohtaisesti sopivan vuorovaikutustiheyden saavuttamisessa koettiin korostuvan luottamussuhteen esihenkilön ja työntekijän välillä. Siksi yhteydenpidon koettiin perustuvan ihanteellisesti tarvepohjaisuuteen, vaikka tietty säännöllisyys ja rutiinit koettiin silti tärkeiksi. Kun esihenkilön ja työntekijän välille oli muodostunut luottamussuhde, saattoi tämä vaikuttaa myös siihen, että vuorovaikutustiheys ei perustunut liialliseen mikromanagerointiin ja epäilyksiin työtehokkuudesta. Sopiva vuorovaikutustiheys määräytyi siten esimerkiksi työtehtävien itsenäisyyteen, yhteisvastuulliseen vuorovaikutukseen sekä virtuaalitapaamisten sisältöön perustuen. Tapaamisten kesto saattoi olla digitaalisesti napakampi. Silti tieto säännöllisistä ja työntekoa rytmittävistä virtuaalitapaamisista koettiin tärkeäksi osaksi etätyötä. Tapaamisten sisältö ei välttämättä silti ollut aina täysin työpainotteinen, vaan myös vapaamuotoisia kohtaamisia resursoitiin osaksi työarkea.

*H13: Se jotenkin se luottamus korostuu mun mielestä tässä nyt. Että voit oikeesti luottaa siihen, et se tiimi tekee siellä hommia.*

Esihenkilön tunneälykyys korostui yksilö- ja persoonakohtaisten eroavaisuuksien ja tarpeiden tunnistamisessa, jotka vaikuttavat sopivan digitaalisen vuorovaikutustiheyden määrittämiseen. Tällöin digitaalista vuorovaikutusta työntekijän kanssa helpottaakseen esihenkilön tuli kehittää ”digitaalista korvaansa” eli tunneälykkyyttä digitaalisessa muodossa. Silloin myös haasteelliseksi koettu työntekijöiden hyvinvoinnin sekä työtilanteen arvioinnin koettiin helpottuvan fyysisesti etäällä työskennellessä. Toisaalta useimmiten esihenkilön ja työntekijän välille oli jo muodostunut vuorovaikutussuhde fyysisesti samassa tilassa ennen etätöihin siirtymistä, jolloin vuorovaikutuksen siirtäminen pelkästään digitaaliseen muotoon saattoi olla vaivattomampaa verrattuna esimerkiksi vuorovaikutussuhteiden muodostamiseen uusien työntekijöiden kanssa.

*H15: No kyllähän se oman työn kannalta, ni just se ihmisten aistiminen, et- [Epäselvä äänite] ollu toimistolla, mäki tunnen mun jengin jo niin hyvin, et mä nään jo ku ne tulee töihin, onko heillä hyvä vai huono päivä. Ni se, että on pitäny digitaalista korvaa, käyttäsin tällästä termiä. Digitaalista korvaa ja tämmöst tietynlaist tilanneälyä. Pitää osata nyt sit muuttaa se digitaaliseen muotoon.*

Vaikka vuorovaikutustiheyden toivottiin perustuvan ennen kaikkea tarvepohjaisuuteen, koettiin riittävän säännöllinen vuorovaikutus kuitenkin tärkeäksi osaksi pandemiatilanteen aikaista etätyötä. Säännöllisyys perustui tällöin tilannekohtaiseen tarpeeseen. Toisaalta digitaalisen vuorovaikutuksen säännöllisyyteen koettiin vaikuttavan olennaisesti henkilön oma-aloitteisuus ja aktiivisuus. Ilman omaa aktiivista toimintamallia, ei periaatteessa voinut olettaa muidenkaan olevan aktiivisesti yhteydessä.

## 6.2 Toiminnan positiivinen ennalta-arvattavuus

Tässä luvussa tarkastelen tuloksia digitaalisen vuorovaikutuksen ennalta-arvattavuudesta osana digitaalisia vuorovaikutuskäytäntöjä pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä. Tulokset jakaantuvat kahteen eri ydinkategoriaan (ks. Taulukko 5), jotka ovat ennakoitava käytös sekä positiivisiin ennakkokäsityksiin perustuva vuorovaikutus.

1. vaihe: käsitteet	2. vaihe: teemat	3. vaihe: ydinkategoriat
Toimintaperiaatteiden pohtiminen etätyökontekstiin sopivaksi	Odotuksiin vastaaminen yhteisten pelisääntöjen luomisella ja rutiininomaisella toiminnalla	Ennakoitava käytös
Tiimipalavereista on tullut sisällöltään informatiivisempia		
Positiivisen sisällön merkitys osana tiimipalavereita		
Paineet esihenkilön toiminnan vastaamisesta työntekijöiden odotuksiin virtuaalipalavereissa		
Toiminnan läpinäkyvyys tärkeää työn organisoinnin kannalta		
Etätyöhön ja digitaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät käyttäytymisnormistot ja -ohjeet		
Etätyö on intensiivisempää ja vaatii siten tehokasta organisointia		
Työntekijöiden kannustaminen vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen		
Tilan antaminen myös hiljaisemmille	Erialaisten persoonien osallistaminen tasavertaisesti	
Esihenkilön vastuulla huomioida, että jokainen osallistuu		
Monipuoliset tavat osallistaa eri persoonia tasavertaisesti		
Esihenkilön tulee tarvittaessa rytmittää keskustelua tasapuolisesti päällepuhumisten välttämiseksi		
Työntekijöiden kannustus osallistumaan digitaaliseen vuorovaikutukseen jännityksestä huolimatta		
Jopa helpompi huomioida virtuaalitapaamiseen osallistujat tasavertaisesti		
Työntekijöiden käyttäytyminen saattaa olla erilaista etätyökontekstissa	Työntekijöiden käytöksessä tapahtuvat muutokset etätyössä	
Sosiaalinen työntekijä käyttäytyy todennäköisesti samoin myös digitaalisessa vuorovaikutuksessa		
Psyykkisesti helpottava kokemus etätyöstä yhteisenä normina vähentää ylisuorittamistarvetta		
Tarve ylisuoriutua etätyössä näyttääkseen kyvykkyytensä		
Tarve saada näkyvämmiin tuloksia aikaan etätyössä epäilyjen välttämiseksi		
Luottamuksen arvoisuuden osoittaminen		
Riskioetukset työntekijän epäsovinnaisesta käytöksestä saattavat vääristää vuorovaikutustarpeen perusteita		

Henkilökohtaisen elämän vaikutus etätyöjärjestelyihin ja lisääntyneisiin poissaoloihin		
Esihenkilöt luopuneet mikromanageroinnista	Luottamussuhde esihenkilön ja työntekijän välillä	<b>Positiivisiin ennakkokäsityksiin perustuva vuorovaikutus</b>
Luottamus ihmisten johtamisena ja uskona etätyössä suoritumiseen		
Tiimin hyvinvoinnin korostaminen ensijaisena prioriteettina tuloksellisuuden kannalta		
Positiiviset ennako-oletukset esihenkilön toiminnasta		
Empaattinen käytös vuorovaikutuksessa		
Esihenkilön oma esimerkillinen toiminta		
Vastuun ja vapauden välinen tasapaino		
Luottamussuhde vahvistuu itsenäisen toiminnan kautta		
Esihenkilö kantaa tarvittaessa vastuun toiminnasta		
Jo olemassa oleva vuorovaikutussuhde heikentää digitaalista vuorovaikutusta		
Kehujen antaminen digitaalisesti asynkronisen viestinnän kautta saattaa olla haasteellista	Positiivisen palautteen antaminen	
Digitaalisessa vuorovaikutuksessa positiivisen palautteen antaminen ei ole välttämättä spontaania		
Positiivinen palaute auttaa jaksamaan		
Armollisuus ja ymmärtävyys		

**Taulukko 5.** Tulokset: ennalta-arvattavuus digitaalisessa vuorovaikutuksessa

### 6.2.1 Ennakoitava käytös

Esihenkilön ennakoitava toimintaperustainen käytös korostui digitaalisessa vuorovaikutuksessa globaalin pandemiatilanteen aikana erityisesti vastaamalla asetettuihin odotuksiin luomalla yhteiset pelisäännöt ja niiden mukainen rutiininomainen toiminta. Tämä käytösmalli liittyi erityisesti esimerkiksi virtuaalitapaamisiin ja -palaveriinkin liittyviin käytänteisiin. Virtuaalitapaamiset olivat muuttuneet osittain informatiivisemmiksi, vaikka niihin saattoikin sisältyä myös vapaamuotoisempi osuus. Virtuaalitapaamiset perustuvat kuitenkin pääosin samassa fyysisessä ympäristössä työskennellessä hyödynnettyihin palaverikäytänteisiin, vaikka niitä olikin mukautettu vastaamaan tehokkaammin digitaalisen vuorovaikutuksen ja fyysisen etäisyyden asettamiin tarpeisiin.

*H22: Voisko sanoo, että se varsinainen tiimipalaveri on mennyt enempi semmoseen informatiiviseen suuntaan. Toki keskustellaan paljon kuulumisia ja ihan tämmöstä ei työhönki liittyvää kuulumista vaihdetaan, mutta et kyllä mä siihen sit vielä kerään asiat, et mä sanon siellä ensimmäistä kertaa tai muistutan, et hei muistattehan tää on tulossa tai tää tapahtu tai tää muutos tulee tai jotain muuta. Se on kumminki sellasta, mikä on ehkä muuttunu siitä normaalista.*

Jotta virtuaalitapaamiset olisivat mahdollisimman hyvin organisoituja, koettiin esihenkilön roolin korostuneen niiden huolellisessa ja tarvepohjaisessa suunnittelussa. Selkeät ja

kaikille tiedossa olevat ohjeistukset ja toimintamallit esimerkiksi kuvallisen videoyhteyden käyttöperiaatteista koettiin myös tärkeiksi virtuaalitapaamisten onnistumista lisääviksi tekijöiksi. Odotettuun käytösmalliin liittyvän epävarmuuden koettiin vähenevän yhteisten pelisääntöjen luomisen avulla, jolloin myös suoriutuminen etätyössä tehostui. Tähän liittyen esihenkilö saattoi myös kannustaa työntekijöitä olemaan keskenään yhteydessä esimerkiksi erillisten keskusteluryhmien tai virtuaalitapaamisten kautta. Esihenkilö viesti tällöin työntekijöille selkeästi kyseisen toimintamallin hyväksynnästä korostaen, että tilanteeseen ei esimerkiksi liittynyt loukkaantumista ulkopuolisuuden tunteen luomiseen liittyen.

*H8: Ja sitte tietenki on sovittu erilaisia pelisääntöjä, että hei, et nyt ku ollaan etänä, ni onko videot päällä ja tietkö tätä tällästä. Niin kyllähän ne edesauttaa myös sitä, et kaikille tehään selväksi ne pelisäännöt, et mitä sitte odotetaan. Että sä et voi olla video kiinni ja räpeltää kännykkää ja puhumatta, vaan se tarkoittaa myös et osallistutaan ja näin.*

Myös erilaisten persoonien osallistaminen tasavertaisesti virtuaalitapaamisissa on tärkeää, jolloin tyypillisesti toistuvaa, vain joidenkin henkilöiden aktiivisuutta voitiin tasapainottaa osallistamalla mahdollisuuksien mukaan myös luontaisesti hiljaisempia tai pohdiskelevampia henkilöitä. Toisaalta eri persoonatyyppien osallistamisessa ei välttämättä korostunut sisällöllisesti tyypillinen jako ekstrovertteihin ja introvertteihin, vaan sen tunnistamiseen, kuinka nopeasti eri henkilöt kykenevät kertomaan mielipiteitään. Esihenkilön roolin koettiin korostuvan mahdollisimman tasavertaisen osallistumisen varmistajana, jolloin joidenkin työntekijöiden mahdolliseen epäaktiivisuuteen puuttuminen oli tärkeää.

*H8: Se ja sitte se tavallaan, et kaikkien osallistaminen. Ettei sallita sitä, että et joku sitten ehkä ei osallistu, et avaa yhteyden, mutta on hiljaa. Vaan niihin pitää puuttua kyllä.*

Esihenkilön tuli ottaa myös huomioon, että työntekijöiden käytöksessä saattaa tapahtua jopa merkittäviäkin muutoksia etätyössä kotiympäristössä verrattuna toimistolla työskentelyyn. Muutokset ilmenivät siten muun muassa keskittymiskyvyn heikentymisenä sekä työntekijöiden tarpeena ylisuoriutua osoittaakseen luottamuksen arvoisuutensa.



Nämä muutokset saattoivat vaikuttaa myös osallistumisaktiivisuuteen erityisesti yhteisissä virtuaalitapaamisissa ja -palaverissa. Silti työntekijöiden sosiaalisen aktiivisuuden avoimuuden osalta koettiin säilyvän melko muuttumattomana, vaikka vuorovaikutus olisikin täysin digitaalisen toteutustavan varassa.

*H10: Ehkä tällöinen käytännö esimerkki: on saattanu henkilö, joka on toimitolla kauheen aktiivinen ja semmonen, että ei pysy penkissä ja sinkoilee ympäriinsä ja käy juttelemassa kaikille. Mutta sitte, jos on etänä palaveri, niin tavallaan siellä ei välttämättä otakkaan enää kantaa tai muuta. Tyyliin muutaman kerran käyny nii, että semmonen vähän levoton sielu, niin hän tyyliin tiskaa siellä tai tekee jotain aivan muuta ja ei pysty kotonakaan pysymään paikallaan. Ja se taas on vaikuttanu niin, ettei sitte taas osallistu siihen tekemiseen.*

Toisaalta pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä koettiin positiivisena puolena korostuvan sen, että kokemus etätyöstä oli globaalissa pandemiatilanteessa koko organisaation laajuinen:

*H17: Ollu vähä semmone ehkä huono omatuntoki sen osalta, että joo, mitä ne ny työkaverit luulee, no mä täällä kotona vaan. Et mitä, teenkö mä ees töitä. Ni se oli enempi helpotus tossa keväällä, kö kaikki muutki rupes tekemään etätöitä. Ei tarvinnu sitte miettiä sitä, et no joo, et oonko mä ny tehny kunnolla hommani. Ku kaikki muukki on etänä ja sitä vähän tuli semmone fiilis, et se on enempi ehkä hyväksyttävää. Jokku on ehkä aatellu, et no joo, mitä hittooo toi [nimi anonymisoitu] tekee etätöitä. Se on ollu jopa psyykkisesti jopa helpottava homma, et tietää, et kaikki muukki o ehkä pitkis kalsareis kotona hommia tekee.*

*H11: Että joutuu vähän näyttämään, että kyllä täältäki pesee. Et ei se itestään tuu. Kyllä täällä joutuu tekemään ja se pitää näkyä. Onneks meillä on tilastot ja se näkyy kyllä tilastoista, että ei täällä kukaan lettuja paista työaikana.*

Havainnot yhteisen, ennalta-arvattavan toimintakulttuurin vahvistumisesta etätyössä korostuivat erityisesti jo ennen pandemiatilannetta pääsääntöisesti etänä työskennelleiden henkilöiden suhteen. Tällöin positiiviset ennako-odotukset suoriutumista kohtaan saattoivat lisääntyä. Toisaalta suoriutumisen mittariksi ei silti varsinaisesti koettu vuorovaikutuksen kautta saavutettua luottamusta, vaan erilaisten mittaustyökalujen kautta osoitettava tehokkuus.

### 6.2.2 Positiivisiin ennakkokäsityksiin perustuva vuorovaikutus

Erityisesti pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä onnistumisen edellytyksenä koettiin olevan positiivisiin ennakkokäsityksiin perustuvan vuorovaikutuksen:

*H15: Mut se, että kyllähä tää esimieheltä vaatii sitä, et pitää oikeesti välittää nyt vielä enempi. Et jos on ollu semmosii esimiehiä, jotka on syystä tai toisesta sitte vähemmän ollu ehkä henkilöesimiehiä ja asiajohtajia, ni kyl nyt vaaditaan sitä, että pitää henkilöistä ihan eri tavalla pitää ne suhteet koko ajan yllä ja aistia niitä asioita ja rakentaa, jos sitä luottamusta ei oo, että ne tulee sulle puhuu jos ahistaa tai on. Sitä tää vaatii, et sanoin tossa, et se luottamus on kyl nyt, nousee, oikeen kärjistyy nytte tämmösessä etähommassa myöski siihen, et mä pystyn luottaa, että mun tiimi tekee, mitä ne on, et ne ei sluibaa.*

*H7: Ja meihin luotetaan enemmän, ku me ollaan. Et nyt on niitten pakko se oppia, et me ollaan itsenäisii ihmisii ja me tehdään omat päätöksemme. Et totta kai ainahan pystyy seuraamaan joidenki järjestelmien kautta tehokkuutta ynnä muuta, mutta kyl täs on nyt, nyt on parempi. Mä tykkään enemmän tästä, toivottavasti tää jatkus tälläsenä myös. Vaikka tilanne muuttus tai toivonki, et tilanne muuttuu jonku koronan osalta totta kai. Mut tämmösist tyyleistä mä halun pitää kiinni.*

Tällöin esihenkilön tuli luopua liiallisesta kontrollista rakentamalla vuorovaikutuksen kautta luottamussuhdetta työntekijän kanssa. Myös positiivisen palautteen antamisen koettiin liittyvän olennaisesti esihenkilön ennalta-arvattavaan digitaaliseen käytökseen.

### 6.3 Joustavat pelisäännöt vasteajoille

Tässä luvussa tarkastelen tuloksia digitaalisen vuorovaikutuksen vasteajoista osana digitaalisia vuorovaikutuskäytäntöjä pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä. Muodostuneet ydinkategoriat ovat digitaalisen tavoitettavuuden periaatteiden määrittäminen sekä kognitiivisen ylikuormittumisen välttäminen (ks. Taulukko 6).

1. vaihe: käsitteet	2. vaihe: teemat	3. vaihe: ydinkategoriat
Esihenkilön tulee olla tavoitettavissa	Esihenkilön tavoitettavuus	Digitaalisen tavoitettavuuden
Toiminnan priorisointi		
Kanavakohtainen priorisointi		

Fyysinen etäisyys ei välttämättä ole laajentanut odotettua vasteaikaa esihenkilön työnkuvassa verrattuna aikaisempaan	Työ- ja vapaa-ajan erottaminen vasteaikojen avulla	periaatteiden määrittäminen
Työntekijöiden yhteydenotot ajallisesti hajanaisia, tärkeää rytmittää päivä		
Esihenkilön tuki rajoittaa työviesteihin vastaamista vapaa-ajalla ja työaikojen venymistä		
Yhteiset linjaukset vasteaikojen suhteen auttavat pitämään kiinni työaikojen mukaisista vasteajoista		
Työajan ulkopuolella lähestytään tarvittaessa pelkästään tietyssä kanavassa		
Esihenkilö puuttuu tarvittaessa työntekijän tilanteeseen, jos kokee työmäärän olevan liiallinen vasteaikojen perusteella		
Tavoitettavuuden tulkinta online-statusun perusteella	Online-status	
Henkilökohtaisten kalenterien päivittäminen		
Kalenterien integraatio		
Proaktiivisesti informointi mahdollisista päällekkäisyyksistä tai menoista		
Yhteydenottoihin vastataan, kun ehditään		
Yhteydenottoihin vastaaminen huolellisesti ehtiessä		
Keskinäinen yhteydenpito on tehostunut vasteaikojen suhteen		
Tarvittaessa työrauha mykistämällä vuorovaikutuskanavat		
Kotiympäristössä vähemmän työperäisiä keskeytyksiä		
Keskittymiskyvyn tehostuminen		
Työpäivän suunnittelu kotiympäristön mukautuvuuden mukaan	Vasteaikojen joustavuus yksilöllisten elämäntilanteiden mukaan	
Yksilölliset mieltymykset työaikojen suhteen		
Vuorovaikutuksen mukauttaminen yksilön tarpeiden perusteella sekä tavoitteissa joustaminen		
Luottamus työntekijään mahdollistaa tarvittaessa työnteon aikariippumattomuuden		
Liukuvan työajan mahdollistaminen apuna stressinhallintaan		
Mahdollisten liukumien käytöstä etukäteen tiedottaminen	Informaatiotulva	Kognitiivisen ylikuormittumisen välttäminen
"Multitasking" lisääntynyt		
Informaatiotulva joka kanavasta		
Tarve tunnistaa oleellinen tieto suuresta massasta		

**Taulukko 6.** Tulokset: vasteajat digitaalisessa vuorovaikutuksessa

### 6.3.1 Digitaalisen tavoitettavuuden periaatteiden määrittäminen

Vasteajat etätyössä ja digitaalisessa vuorovaikutuksessa luovat työntekoon toivottua rytmiä. Esihenkilön vastuulla oli luoda yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan jokaisen tiimin jäsenen tulisi sitoutua toimimaan. Tässä olennaisena osana korostui esihenkilön tavoitettavuus, jonka koettiin korostuvan etätyöhön liittyvästä aika- ja paikkariippumattomuudesta huolimatta. Toisaalta esihenkilön tavoitettavuus ei välttämättä korostunut pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä verrattuna aikaisempaan toimistokeskeiseen työmuotoon, sillä esihenkilön työnkuvaan kuului joka tapauksessa joltakin osin olla tarvittaessa tavoitettavissa myös esimerkiksi ilta-aikaan. Työtehtävien priorisointi koettiin tärkeäksi, jotta tilannekohtaisesti tarvittava aikaresurssi jäi kohdennettavaksi myös työntekijöille.

*H22: Siinä, et mä oon tavotettavissa. Toki omat työpäivät on sitä, mitä mä sainoin, et mä alotan nyt ehkä noin keskimäärin tuntia aikasemmin, kun normaalisti toimistopäivänä. Mut sitte joudun keskeyttään siinä, kun lapsia pitää saada kouluun tai viedä eskariin. Vaikka periaatteessa työssä ois sillä lailla joustoa, et vois muutenki enempi rytmittää sitä, mutta kyllähän mun oman tiimini takia pitää olla enimmäkseen tavotettavissa kuitenkin business hours niin sanotusti, et he saa mut kiinni.*

Työ- ja vapaa-ajan erottaminen vasteaikoihin liittyen saattoi helpottaa etätyössä. Etätyössä digitaalinen vuorovaikutus ja erityisesti asynkronisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen esimerkiksi pikaviestimien avulla viestiessä saattoi kuitenkin myös altistaa työaikojen liialliselle venymiselle myös vapaa-ajan puolelle. Siksi esihenkilön tuli yhteisten toimintaperiaatteiden asettamisen jälkeen myös varmistaa, että työntekijät noudattavat näitä periaatteita mahdollisuuksien mukaisesti. Tässä keinona oli selkeä viestintä työntekijöiden näkemyksen muodostamiseksi siitä, että työhön liittyviin yhteydenottoihin ei ole toivottavaa vastata vapaa-ajalla. Tällöin työntekijöitä kannustettiin esimerkiksi siihen, ettei työviesteihin vastata viikonloppuisin tai iltaisin. Esihenkilön tuli tarvittaessa keskustella työntekijän kanssa mahdollisesti liiallisesta kuormituksesta, joka ilmenee työaikojen epämääräisenä venymisenä epätavallisiin aikoihin. Toisaalta silti rajanveto sopiviin työ- ja vasteaikoihin saattoi olla haasteellista, koska etätyössä korostuvan aika- ja paikkariippumattomuuden takia yksilöllisten elämäntilanteiden aiheuttama joustava työmalli saattoi aiheuttaa joillekin työntekijöille tarpeen työskennellä nimenomaan esimerkiksi ilta-aikaan – jos se oli vain tavoitteiden ja muun toiminnan kannalta mahdollista.

*H18: Nyt vaikka, ku siirryttiin etätoimistolle, niin sitten hirvee, hirmu nopeesti sitten vaikka nää työtunnit saatto venyy koska se oli, täs on niin paljon helpompi nopeesti siirtyä ja nopeesti pois. Ni sitte saatto, että ei ollu niin semmosta selkeetä sitä siirtymää. Niin sitte saatto päivätki vähän venyä. Ni oli oikeesti meidän puolella heti, et heei että ja muistakaa myös se vapaa-aikaki ja muistakaa ja että ei mulla oo muuta ku positiivista sanottavaa.*

Asetetun online-statusen mukaan toimimisen koettiin lisäävän vuorovaikutuksen tehokkuutta ja työnteon turhaa keskeytymistä. Tiiminsisäisesti jaetut kalenterit auttoivat muiden tavoitettavuuden tulkinnessa, jolloin esimerkiksi proaktiivinen tiedottaminen työntekoa mahdollisesti häiritsevistä menoista helpotti työtehtävien suunnittelua.

Digitaalisen vuorovaikutuksen eduksi etätyössä koettiin liittyvän ennen kaikkea se, että vasteajat olivat joustavat – tällöin yhteydenottoihin vastattiin heti, kun se oli mahdollista. Tämä lisäsi myös keskittymiskykyä kotiympäristössä, koska työnteko ei keskeytynyt tarpeettomasti jatkuvasti. Ennen kaikkea yksilöllisten elämäntilanteiden huomioiminen ja niiden mukaan toimiminen koettiin helpottavan vasteaikojen osalta digitaalista vuorovaikutusta etätyössä.

*H2: Ja sit kaveri kuittaa, jos se on siellä kiinni. Mähän nään sen statuksen toki koko ajan, et onks se, onks sillä punasella vai vihreellä toi status. Niin totta kai mä nyt vähän katon sen, et jos se on nyt saatavissa, ni mä soitan sit saman tien.*

*H16: Meillä on jotku henkilöt kotona sopinu aikoja, jollon muut kotona olevat antaa omaa aikaa. Ja sitte ilmottaa muulle tiimille, että okei, tänään tuohon kellonaikaan joudun olemaan vähän sivusilmällä seuraamaan lapsia tai muuta. Niin tiedetään, että ei silloin pyritä ottamaan mitään tärkeitä keskusteluja alle.*

Vaikka etätyössä oli vähemmän keskeytyksiä toimistoympäristön hälinän vaihduttua kotiympäristöön, saattoi informaatiotulva yllättää täysin digitaalisen vuorovaikutuksen vaaraan siirryttäessä:

*H15: Et ennen etää ehkä oli sitä, että pitäis saaha enempi tietoo. Nyt on enempi niin päin, et pitää louhia se tieto itse eikä kaikki tuu välttämät sulle ku hopeetarjottimel. Et sun pitää seurata monta eri kanavaa. Mutta niin päin se on kuitenkin mun mielest parempi. Et se tieto on jossain, ku että. Sit se on sitä oman työn organisointia.*

Pelkästään digitaalisesti eri työkaluja hyödyntämällä toteutettu vuorovaikutus saattoi lisätä siksi uupumuksen tunnetta jatkuvan informaatiotulvan takia. Toisaalta saatavilla olevan tiedon runsas määrä ei välttämättä ollut negatiivinen asia, vaan tärkeää oli osata tunnistaa itselle tärkeä tieto suuresta datamassasta.

### **6.3.2 Kognitiivisen ylikuormittumisen välttäminen**

Etätyössä tärkeäksi koettiin myös välttää mahdollista usean asian samanaikaista suorittamista, jolloin työnteon tehokkuus ei välttämättä ole niin korkea kuin yhtä asiaa kerrallaan huolellisesti suorittaessa:

*H10: Kyl sitä jotenki ehkä, mikähä se suomenkielinen sana, multitaskaa jotenki paljon enemmän. Että saattaa olla jotain kuudenki ihmisen kanssa juttelee yhtä aikaa ja sehän on siis huono juttu, et silloin sä et periaatteessa keskity kunnolla mihinkään.*

Vaikka vuorovaikutus samanaikaisesti esimerkiksi usean työntekijän kanssa erillisinä kokonaisuuksina oli teknisesti mahdollista, tähän liittyvät riskit kuitenkin tiedostettiin. Usean asian samanaikainen suorittaminen ei ole välttämättä ainakaan pitkäjäksoisesti järkevää, koska keskittymiskyky olisi silloin jatkuvasti koetuksella.

## 6.4 Yhteiset säännöt luovat selkeyttä

Tässä luvussa tarkastelen tuloksia digitaalisen vuorovaikutuksen selkeydestä osana digitaalisia vuorovaikutuskäytäntöjä pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä. Muodostuneet ydinkategoriat ovat erityishuomiointi viestin sisällön muotoiluun väärinkäsitysten välttämiseksi sekä yhteiset säännöt ja ohjeistukset (ks. Taulukko 7).

1. vaihe: käsitteet	2. vaihe: teemat	3. vaihe: ydinkategoriat
Non-verbaalisen viestinnän puute asynkronisessa vuorovaikutuksessa lisää väärintulkinnan mahdollisuutta	Non-verbaalin viestinnän puutteen yhteys väärinkäsityksiin	Väärinkäsitysten välttäminen
Sanallisen ilmaisun tarpeen lisääntyminen non-verbaalin viestinnän puuttuessa		
Luottamus pelkkään sanalliseen vuorovaikutukseen		
Audiokeskusteluyhteys koetaan välillä kirjoitettua viestintää aidommaksi		
Etätyö lisännyt tarvetta suoraan sanomiselle ja vuorovaikutuksen selkeydelle	Suoraan puhuminen väärintulkinnan välttämiseksi	
Tarvittaessa suoraan sanominen asiasta kuin asiasta perustuen luottamukseen		
Yhteiset tavoitteet ohjaavat toimintaa		
Selkeä prosessi	Huolellinen vuorovaikutuksen organisointi	Yhteiset säännöt ja ohjeistukset
Mitä haastavampi kokonaisuus, sitä haasteellisempaa tiedonvälitys saattaa olla		
Autonomia jatkotoimista työntekijöillä		

**Taulukko 7.** Tulokset: selkeys digitaalisessa vuorovaikutuksessa

#### 6.4.1 Väärinkäsitysten välttäminen

Non-verbaalin vuorovaikutuksen vähäisyys digitaalisessa vuorovaikutuksessa etätyössä saattoi lisätä riskiä väärinkäsitysten muodostumiselle. Tämän koettiin korostuvan erityisesti kirjoitetussa tekstissä, jolloin viestin vastaanottaja joutuu luottamaan pelkästään sanalliseen vuorovaikutukseen ilman lisävihjeitä viestin sisällöstä esimerkiksi kehonkielen perusteella. Toisaalta vuorovaikutuksen selkeys oli siten yhteydessä myös vuorovaikutuksen tiheyteen, koska non-verbaalin viestinnän puutteen koettiin lisäävän myös määrällisesti digitaalista vuorovaikutusta.

*H4: Se on ehkä yks tämmönen haaste, että kaikki on mukana. Sä pystyt seuraamaan niitä pieniä eleitä tai jotain muuta. Että jos joku toteaa näin, joku lause, tästä ei tuu mitään. Ni sä näet tämän. Mutta se, et jos sä oot mutella, et sä saa tätä palautetta mitenkään. Se on toki yks yks haaste. Pitää ihan kysyä, et okei mitäs mieltä sinä olet, mitä mieltä sinä olet ja ottaa aktiivisesti yhteyttä.*

Pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä koettiin korostuneen myös tarve olla digitaalisessa vuorovaikutuksessa mahdollisimman suora:

*H11: No nyt kaikki paremmin vastaavat tosiaan, kun kysytään jotakin suoraan. Et aikaisemmin oli vähän enemmän, että mä en nyt ehdi ja sitten pitäis melkein soittaa tai odottaa siihen, että näkee sen henkilön.*

Tarpeena korostui ennen kaikkea tehokkaan työskentelyn varmistaminen välttämällä viestien monitulkintaisuutta, mutta myös mahdollisten erimielisyyksien selvittämiseen liittyvä suoruus ja avoin asenne.

#### 6.4.2 Yhteiset säännöt ja ohjeistukset

Vuorovaikutuksen huolellinen organisointi tavoite- ja ratkaisukeskeisesti koettiin tärkeänä osana tuloksellista etätyötä:

*H8: No ehkä sillä tavalla kyllä, että ne pelisäännöt pitää olla aika selkeet ja niistä pitää pitää kiinni. Et totta kai, ku sä oot toimistolla, niin se on vähä eri, ku se, että sitten ollaan siellä etänä. Ja kyllä mä näkisin, et se jonku verran myös esimiehiä vähän lisää työllistää tai esihenkilöitä lisää työllistää. Koska ennen, kun*

*sä pystyit menemään sinne, missä sun ihmiset oli ja sä juttelit niitten kaa näin, niin nythän, jos haluat puhua jollekin henkkoht, sä otat aina sen yhteyden erikseen. Et varmaan osittain työllistää lisää, mutta paljon on myös kuullu sitä, että on hyvin sujunu.*

Koska etätyössä korostuu digitaalisen vuorovaikutuksen määrällinen lisääntyminen, tuli yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen liittyvä vuorovaikutus perustua kaikille osapuolille selkeään sisältöön. Mitä haasteellisempi tehtävä on kyseessä, sitä selkeämpään vuorovaikutukseen tavoitteista tuli pyrkiä etätyössä.

## 6.5 Teknologia ei ole kaikki kaikessa

Tässä luvussa tarkastelen tuloksia digitaalisen vuorovaikutuksen muodosta osana digitaalisia vuorovaikutuskäytäntöjä pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä. Muodostuneet ydinkategoriat ovat sopivan digitaalisen vuorovaikutuskanavan ja -työkalun valinta sekä digitaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät kehitystarpeet (ks. Taulukko 8).

1. vaihe: käsitteet	2. vaihe: teemat	3. vaihe: ydinkategoriat
Tiimiyhteistyön keskus on tärkein digitaalisen vuorovaikutuksen työkalu	Tiimiyhteistyön keskus	Sopivan digitaalisen vuorovaikutuskanavan ja -työkalun valinta
Tiimiyhteistyön keskus on korvannut aikaisempia yksittäisiä digitaalisia vuorovaikutustyökaluja		
Monipuolinen työkaluvalikoima		
Laajentunut käyttöaste		
Kuvallinen videoyhteys on ensisijainen valinta audioyhteyden lisäksi	Kuvallinen videoyhteys	
Kuvallinen videoyhteys rikastaa vuorovaikutusta		
Aluksi kuvallisen videoyhteyden käyttöön saattoi liittyä epäluuloja		
Videopuhelu koetaan virallisemmaksi kuin esimerkiksi chat-työkalu		
Esihenkilön rooli näyttää esimerkkiä ihanteellisesta toimintamallista esimerkiksi kuvallisen videoyhteyden suhteen		
Kuvallisen videoyhteyden käyttö ei välttämättä itsestäänselvyys, mutta sen hyödyt tiedostetaan		
Kuvallinen videoyhteys mahdollistaa arkaluontoistenkin asioiden käsittelyn		
Arkaluontoisemmat asiat luontevampi käsitellä äänipuheluiden kautta		
Chatin käyttö voi olla luontaisempaa nuoremmille ikäluokille, mutta syvempi vuorovaikutussuhde voi helpottaa muodostumaan soittamalla		
Audioyhteys helpottaa asioiden käsittelyä pelkkään kirjoitettuun viestiin verrattuna		
Soittaminen on nopeampaa ja tehokkaampaa kirjoitettuun viestiin verrattuna		
Pikaviestimet, kuten chat-työkalut, ovat tärkeitä asynkronisen viestinnän työkaluja	Chat-työkalu	
Chatin kautta vuorovaikutus on tehokasta ja nopeaa		
Matalan kynnyksen vuorovaikutustyökalu päivittäiseen vuorovaikutukseen		
Työkalukohtaiset sävyerot ja niistä sopiminen		
Epävirallisen viestinnän kanavat usein erikseen		
Erillisen chat-työkalun käyttö		



Responsiivisuus ja viesteihin reagointi tärkeää		
Oikean kanavan mahdollistaminen		
Hienovarainen ohjaus hyödyntämään tarjolla olevia työkaluja niiden tarjoaman potentiaalin mukaisesti	Persoonallisuuserojen huomiointi	
Yksilökohtaiset mieltymykset		
Usean eri työkalun samanaikainen käyttö saattaa kuormittaa	Integroidut työkalut	
Integroitu tietopankki työntekijöille		
Muutosmyönteisyys		
Esihenkilön tekniset taidot ja online-kyvykyys	Positiivinen asenne teknisten kykyjen kehittämiseen	
Teknologiset ratkaisut jo kunnossa, jäljelle jää niiden hyödyntämisen opettelu lisäämään yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä	kehittyvien työkalujen käytössä	
Uusien toimintatapojen ja -työkalujen onnistunut käyttöönotto organisaatiossa		
Oma-aloitteisuus työkalujen käytön opetteluun		
Epäviralliset kohtaamiset esimerkiksi kävelypalaverin avulla		
Vakiopalaverikutsu yhteiseen työskentelytilaan luo toimistotunnelmaa	Digitaalisen vuorovaikutuksen innovatiiviset ratkaisut	
Tottuminen uusiin digitaalisiin toimintatapoihin ja -periaatteisiin		
Tarve etätyön hybridimallille vuorovaikutuksen sujuvuuden kannalta		
Tiimihenkeä ylläpitävät vuorovaikutustyökalut		
Resursointi IT-tuelle		
Teknisen tuen löydettävyyden parantaminen ja vastuunotto tiedon etsimisestä	Tekninen tuki	
Esihenkilöllä tarve korkeaan tekniseen osaamiseen		

**Kehitystarpeet**

**Taulukko 8.** Tulokset: muoto digitaalisessa vuorovaikutuksessa

### 6.5.1 Sopivan digitaalisen vuorovaikutuskanavan ja -työkalun valinta

Sopivan digitaalisen vuorovaikutuskanavan ja -työkalun valinta koettiin korostuneesti tilanne- ja asiakohtaiseksi. Siirryttäessä joko lähes täysin tai täysin digitaalisen vuorovaikutuksen varaan vuorovaikutuskeinona etätyössä, erilaisten digitaalisten työkalujen käyttöaste oli laajentunut verrattuna aikaan ennen globaalia pandemiatilannetta ja siitä johtuvaa yleistä etätyösuositusta. Erityisesti tiimiyhteistyön keskuksen, kuten Microsoft Teamsin, monipuolinen käyttö oli lisääntynyt aikaisempaan verrattuna. Tiimiyhteistyön keskus sisältää yhteistyöskentelyn mahdollistavien jaettujen dokumenttien lisäksi muun muassa chat-työkalun ja kuvallista videoyhteyttä hyödyntävän virtuaalitapaamismahdollisuuden. Siksi tiimiyhteistyön keskuksen, chat-työkalujen, audioyhteyden sekä kuvallisen videoyhteyden teemakategorisointi saattaa vääristää työkalukohtaista vuorovaikutustarvetta. Päädyin kuitenkin tähän ratkaisuun teemakategorisoinnin osalta selkeämpien työkalukohtaisten erojen huomioimiseksi. Työkalukohtaisten erojen lisäksi myös persoonallisuuserojen huomiointi mainittiin olevan merkityksellinen tekijä työkalun valintaprosessissa.

*H10: Sit etäjohtamisessa tää Teams esimerkiks. Tosi paljohan täällä kirjoitellaan, et just viestintää omien alaisten ja kollegojen ja välillä näppiksellä ja välillä videolla ja välillä puheella. Niin tota Teams nyt varmasti on tärkein työkalu siinä mielessä.*

*H15: Et esimies ei voi oikeestaan ku tarjota ne kanavat ja yrittää osallistaa ja mahdollistaa. Ja jos huomaa, et joku tippuu kelkasta, ni yrittää ohjata oikeeseen polkuun. Mutta tota sit se on persoonakysymys. Mullaki on tiimissä semmosia, jotka ei ees puhu paljon, ni ei ne kyllä sit chätissäkään paljoo puhu.*

Kuvallinen videoyhteys koettiin tärkeäksi osaksi rikastamaan digitaalista vuorovaikutusta. Aluksi kuvallisen videoyhteyden käyttöä virtuaalitapaamisissa ja -palavereissa ei välttämättä koettu luontaiseksi, mutta etätyön jatkuessa ja fyysisesti samassa tilassa tapahtuvien kohtaamisten rajoittuessa, asenteet kuvallista videoyhteyden käyttöä kohtaan olivat muuttuneet positiivisempaan suuntaan. Esihenkilön oma esimerkki ihanteellisesta toimintamallista muun muassa kuvallisen videoyhteyden käytöstä koettiin tärkeäksi, jos työntekijät eivät siihen oma-aloitteisesti ryhtyneet. Kuvallisen videoyhteyden koettiin syventävän digitaalista vuorovaikutusta sekä helpottavan virallisempien ja henkilökohtaisempien asioiden käsittelyä verrattuna esimerkiksi kirjoitettuun chat-viestiin.

*H7: Kasvokkain on tosi, aluks oli vähän silleen, et ei kiitos kasvokkain tälleen Teamsin välityksel. Mut nyt on niin pitkään jo menty, et nyt ihan oikeesti mä tarviin näit kasvoja.*

*H17: Ja sitte, jos on joku semmone mihi pitäis saad pikasemmi vastaus tai vähä tämmöne virallisempi, nii sitten soitellaan sen Hangoutsin kautta.*

Toisaalta myös pelkkä audioyhteys koettiin monipuolisena vuorovaikutuskeinona, vaikka siihen ei sisältynytkään välttämättä kuvallista videoyhteyttä. Erityisesti audioyhteyden mahdollistama syvempi vuorovaikutusmahdollisuus koettiin korostuvan kirjoitettuun viestiin verrattuna. Soittaminen joko puhelimella tai virtuaalitapaamisena koettiin myös nopeaksi ja tehokkaaksi vuorovaikutustavaksi.

*H22: Kyllähän se on hitaampaa ja siinä mää yritän just kannustaa tätä meidän uusintakin, jäsentä, että soita, että sä vielä chättäät, koska se on ehkä luonnollisempaa, mitä nuorempi sä olet, että sä enempi chättäät, et soita ihmisille. Seki jo avaa vähän enempi, ku se pelkkä kirjottaminen sähköpostilla tai chättäämällä.*

*H19: Et ku se ei oo kuitenkaan sitä, että pitää laittaa chättimuotone viesti, että ne asiat voi hoitaa ihan ääneen kyllä etänäkin.*

Chat-työkalun tärkeys tehokkaana vuorovaikutustyökaluna korostui sen asynkroniseen luonteeseen perustuen:

*H20: Ja sellaisista, chättityökaluista. Et se on kumminki, ku sä saat siitä heti sen, sä saat sillä sen kollegan heti kiinni sillä avulla. Et ei tartte millään sähköpostilla ja orottaa monta tuntia, että mitä tuota.*

*H16: Muuten meillä on Slackissa eri kanavia, missä on eri aiheita. Siellä on videopeleille ja vapaalle keskustelulle omia kanavia. Ja siellä kyllä on keskustelua.*

Chat-työkalujen kautta tavoitettavuus koettiin tehokkaana ja vaste-ajat nopeina, mikä edesauttoi työtehtävien suorittamista etätyössä. Toisaalta chat-ryhmissä koettiin onnistuvan myös vuorovaikutuksen kategorisointi aiheiden perusteella, jolloin aihekohtaisesti eriaisia chat-ryhmiä saatettiin ylläpitää pelkästään vapaamuotoisten asioiden käsittelyyn.

### **6.5.2 Kehitystarpeet**

Digitaalista vuorovaikutusta helpottamaan esitettiin useita kehitystarpeita ja -ehdotuksia. Pääosin tarpeet liittyivät integroituihin työkaluihin, positiiviseen asenteeseen teknisten kykyjen kehittämiseen kehittyvien työkalujen käytössä, innovatiivisiin ratkaisuihin olla yhteydessä digitaalisen vuorovaikutuksen avulla sekä teknisen tuen tarjoamiseen. Ylipäätään äkillinen muutos pääsääntöiseen etätyöhön digitaalisen vuorovaikutuksen käytön laajentumisen suhteen koettiin sujuneen hyvin ja muutoksen kehittäneen ennen kaikkea digitaalisten työkalujen luontevaa käyttöä. Muutos näkyi kuitenkin myös avoimuutena tulevaisuuden kehitystä kohtaan, jolloin digitaalisten vuorovaikutustyökalujen kehitys ja muuttunut käyttötarve ei tulisi rajoittumaan pelkästään pandemiatilanteeseen.

*H2: Et ja ei tää tuu muuttumaan, me tullaan opettelemaan vielä uusia työkaluja, me tullaan opettelemaan uusia tapoja toimia.*

Työkalujen määrän suhteen toivottiin entistä integroidumpaa toteutustapaa, jolloin mahdollisimman moni työkalu olisi keskitetysti samassa paikassa. Toisaalta kehitysehdotukset eivät kohdistuneet niinkään vuorovaikutustyökalujen teknisten ominaisuuksien kehitykseen, vaan haastateltujen vastauksissa korostui enemmän jo olemassa olevien työkalujen organisoidumpi käyttö. Myös kuormittavuuden koettiin mahdollisesti vähentävän, jos mahdollisimman monta toimintoa olisi keskitetty yhteen työkaluun esimerkiksi pikaviestimien osalta. Integroidumpi toteutustapa saattaisi siksi lisätä myös tiedon löydettävyyttä digitaalisessa työympäristössä.

*H10: No ehkä sellanen, mikä saattaa olla vireilläkin, niin joku tällänen paikka, missä olis kootusti nimenomaan noille tekijöille, ettei esimiehille. Tekijöille koottu paikka, mistä saisi helposti ja nopeesti avun kaikenlaisiin tilanteisiin, niin kyl sitä on yritetty, mut ei ehkä oo vielä sillä tasolla, että vois olla parempi.*

Globaalin pandemiatilanteen aikana etätyössä oli hyödynnetty innovatiivisesti uudenlaisia tapoja olla yhteydessä digitaalisesti, kuten kävelypalavereita. Tärkeää koettiin olevan vaihtelevuus ja työpäivän rytmittäminen mahdollisesti korostuneen samankaltaisina toistuvina etätyöpäivinä kotiympäristössä ilman fyysisesti samassa tilassa tapahtuvia kohtaamisia. Työtehtäväkohtaisesti myös samanaikainen, itsenäinen työskentely esimerkiksi virtuaalitapaamisessa saattoi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä helpottaa spontaanin keskusteluyhteyden avaamista. Toimintatapa saattoi lisätä myös kokemusta toimistoympäristölle tyypillisestä työtavasta, joka korostaa samassa fyysisessä tilassa työskentelyä muun muassa non-verbaalin viestinnän suhteen.

*H14: Mutta nyt yks tiimiläinen keksi aivan loistavan idean. Hän laitto vakiopalverin kalenterikutsun ja se on semmonen palveri, et sinne hypätään aamulla. Ja siel ei välttämättä puhuta mitään, mut kaikki on siellä. Ja sitte, jos tulee joku ongelma, ni sit heti vaan sanoo, et hei, että sanokaa ny, mitä mun pitää täs tehdä. Ihan niin kun toimistossakin, ollaan normaalisti omissa töissä, mut sit voidaa yhtäkkii kysyä siitä kaverilta. Niin siinä pystyy jakaa näyttöä, siel on videoyhteys toisiin, näkee periaattees toisen heti, kun haluaa ja sitte usein pidetään myös, jos ei oo mitää haittaa, niin myös mute pidetään pois, niin siellä kuuluu toisen ähinä, siellä kuuluu toisen se tuska, mitä kuuluu myös toimistossa.*

Uusista työtavoista ja työkalujen kekseliästä hyödyntämisestä huolimatta suurin tarve digitaalisen vuorovaikutuksen työkalujen kehityksessä koettiin liittyvän erityisesti

yhteisöllisyyden kehittämiseen ja ylläpitoon digitaalisesti. Toisaalta nykyiseen digitaaliseen toimintamalliin oli jo kuitenkin osittain myös totuttu, jolloin tarve fyysisesti samassa tilassa kohtaamiselle liittyi enemmänkin sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyden kehittämiseen kuin pelkästään työtehtävien tehokkaampaan suorittamiseen. Silti erilaiset opettamiseen, valmennukseen tai uusien työntekijöiden perehdyttämiseen liittyvät prosessit koettiin edelleen vaivattomammiksi fyysisesti samassa tilassa toteutettuina, vaikka ne olikin mahdollista toteuttaa myös digitaalisesti.

Digitaalisen työympäristön vuorovaikutussovellusten entistä monipuolisempi ja tehokkaampi käyttö koettiin helpottuvan myös mahdollisesti laajemman teknisen tuen avulla:

*H10: Et se ja sit tietty nää tämmöset tekniset ongelmat. Et ihmiset paljon kyselee, et miks joku järjestelmä ei toimi tai täällä tuli tämmönen päivitys, et mitä nyt, nyt kone on solmussa. Niin se on etänä esimiehenä aika mahdoton paikka sitte. Vaikka osaa noita ja sillai pystyy neuvoa, niin sitä ei vaan yhtään tiedä, mistä se on kyse.*

Jos teknistä tukea ei ollut saatavilla ollenkaan tai se oli vaikeasti löydettävissä, saattoi myös esihenkilön rooli korostua tarpeettomasti teknisen tuen tarjoajana. Siksi toisaalta myös esihenkilön teknisen osaamisen varmistaminen erityisesti etätyökontekstissa korostuu, koska työntekijät olivat todennäköisesti ensisijaisesti häneen yhteydessä kohdatessaan mahdollisia teknisiä vikatilanteita – varsinkin, jos muuta teknistä tukea ei ollut ollenkaan saatavilla organisaation puolesta.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä pääluvussa tarkastelen tutkimustuloksia yhteenvedon ja johtopäätösten avulla, tutkimusta rajoittavia tekijöitä sekä pohdintaa liittyen etätyön tulevaisuuteen digitaalisen vuorovaikutuksen sekä mahdollisen jatkotutkimuksen kannalta. Aluksi vastaan tutkimuskysymykseen käsittelemällä esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutus- ja luottamussuhdetta edistäviä esihenkilön digitaalisia vuorovaikutuskäytäntöjä. Sitten pohdin tutkimusta rajoittavia tekijöitä ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita perustuen tehtyihin havaintoihin ja aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

### 7.1 Tulosten yhteenveto ja pohdinta

Tämän tutkielman tutkimuskysymys oli: *”Mitkä esihenkilön digitaaliset vuorovaikutuskäytännöt edistävät vuorovaikutussuhteen ja siten luottamussuhteen rakentumista etätyössä esihenkilön ja työntekijän välillä globaalin pandemia tilanteen aikana?”*. Tutkimuskysymykseen vastaan Marlowin ja muiden (2017) huomioihin perustuen pandemia-tilanteen tarkastelemalla aikaisessa etätyössä esihenkilön digitaalisen vuorovaikutuksen tiheyttä, ennalta-arvattavuutta, vasteaikoja, selkeyttä ja muotoa. Luottamuksen rakentumisen kannalta tavoitteena oli tarkastella niiden toteutumista huomioiden yhteistyö, tiedonjakaminen, epämuodolliset sopimukset, vähentynyt kontrollintarve, vaikutuksen alaisena olemisen hyväksyminen, autonomian myöntäminen sekä sitä kautta liiketoiminnan harjoittaminen (ks. McKnight & Chervany, 2001).

Vuorovaikutuksen tiheyden kannalta pandemiatilanteen aikainen etätyö vaatii esihenkilöltä erityisesti matalan kynnyksen yhteydenpitoa lisäävän avoimen ilmapiirin vaalimista, lisääntyneen vuorovaikutustarpeen huomiointia sekä tunneälykkyyttä korostavaa arviointia sopivasta vuorovaikutustiheydestä tilanne- ja työntekijäkohtaisesti. Matala kynnyksellä yhteydessä sidosryhmien kanssa digitaalisen vuorovaikutuksen avulla on tunnistettu myös aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa (ks. Bordi ja muut, 2018), vaikka tiheä vuorovaikutus ei toisaalta välttämättä silti paranna vuorovaikutuksen laatua (ks. Morgan ja

muut, 2014). Haastatteluissa nousi esiin termi esihenkilön ”digitaalisesta korvasta” eli tunneälykkyyteen perustuvasta taidosta tulkita työntekijän tunnetiloja digitaalisen vuorovaikutuksen avulla. Siten ”digitaalinen korva” auttaa määrittämään sopivan vuorovaikutustiheyden. Tunneälykkyyden sovittaminen digitaaliseen muotoon korostui erityisesti työntekijöiden hyvinvoinnin arvioinnissa: epävarman pandemiatilanteen ja fyysisen etäisyyden takia työntekijöiden hyvinvoinnin kokonaisvaltainen tulkinta koettiin melko haasteelliseksi. Erityisesti määrällisesti lisääntyneet kahdenkeskiset keskustelut koettiin kuitenkin tärkeäksi työkaluksi riittävän yhteyden luomiseen niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden puolesta – digitaalisesti niiden järjestäminen saattoi olla vaivattomampaa sekä lisääntyneestä tiheydestä huolimatta keskusteluiden kesto saattoi olla kuitenkin napakka. Kaiken kaikkiaan vuorovaikutuksen tiheyden toivottiin kuitenkin perustuvan tarvepohjaisuuteen, mikä pohjautuu molemminpuoliseen luottamukseen esihenkilön ja työntekijän välillä. Työnteon liiallisen seurannan ja kontrollin koettiin vähentyneen, mikä on keskeistä luottamussuhteen rakentumiselle (ks. Mayer ja muut, 1995; Schoorman ja muut, 2007). Muutos saattoi selittyä siten myös avoimemman ja matalan kynnyksen yhteydenpidon ilmapiirin vahvistumisena.

Esihenkilön tulisi luoda itselleen ennakoitava toimintamalli, joka lisää hänen käytöksensä sekä yleisten toimintatapojen ennalta-arvattavuutta esimerkiksi palaverikäytäntöjen suhteen etätyössä. Luottamussuhteen rakentumisen kannalta havainto liittyi myös positiivisiin ennakkokäsityksiin perustuvaan vuorovaikutukseen – tähän saattoi siten liittyä myös Rousseau (1995) korostama haavoittuvuuden hyväksyminen osana luottamussuhdetta. Yhteisten pelisääntöjen luominen koettiin vähentävän toiminnan monitulkinnaisuuden mahdollisuutta sekä lisäävän erilaisten persoonien tasavertaista osallistamista virtuaalitapaamisissa.

Vasteaikojen suhteen havainnot liittyivät pääasiassa digitaalisen tavoitettavuuden periaatteiden määrittämiseen – tässä korostui esihenkilön roolimalli esimerkillisen toimintamallin asettajana etätyössä. Lisäksi etätyölle tyypillistä työ- ja vapaa-ajan erottamisen vaikeutta kotiympäristössä koettiin helpottavan vasteaikoihin liittyvistä periaatteista

sopiminen. Niin esihenkilöiden kuin myös työntekijöiden tulisi asettaa online-status, jonka mukaan muut voivat arvioida sopivaa yhteydenottotapaa ja -aikaa. Siksi luottamuksen rakentumisen edellytyksenä ei välttämättä ollut aina pelkästään nopea reagointikyky (ks. Henttonen & Blomqvist, 2005; Värynen & Laari-Salmela, 2018), vaan tunne siitä, että yhteydenottoihin vastataan, kun ehditään – ajatuksella.

Esihenkilön joustava suhtautuminen yksilöllisten elämäntilanteiden sovittamiseen työnteon ja sitä kautta sopivien vasteaikojen asettamisen suhteen koettiin tärkeäksi osaksi erityisesti pandemiatilanteen aikaista etätyötä. Näin voidaan myös huolehtia, että työ- ja vapaa-ajan välinen tasapaino ei järky liiallisen informaatiotulvan takia (ks. Hoonakker, 2014; Bordi ja muut, 2018). Työntekijöillä saattoi ilmetä tarve ylisuoriutua tehtävissään, koska etätyössä ei ole mahdollisuutta fyysisesti samassa tilassa tapahtuvaan kohtaamiseen ja palautteenantoon. Siksi selkeät pelisäännöt vasteaikojen suhteen helpottavat myös riittävyyden tunteen luomisessa sekä kognitiivisen ylikuormituksen välttämisessä.

Vuorovaikutuksen selkeyden suhteen esihenkilön tulisi huomioida viestin sisällön muotoilu väärinkäsitysten välttämiseksi, yhteisten sääntöjen ja ohjeistuksien asettaminen sekä niistä selkeästi viestiminen. Vuorovaikutuksen selkeys korostuu digitaalisessa vuorovaikutuksessa erityisesti epäsuoran kommunikaation takia (Cascio & Shurygailo, 2003). Etätyö pandemiatilanteessa lisäsi huolellisen toiminnan organisoinnin tarvetta esimerkiksi johtuen lisääntyneestä vuorovaikutustarpeesta. Tällöin mahdollisten väärinkäsityksien välttämiseksi tarvittaessa mahdollisimman suoraan puhuminen koettiin helpottavan tilannetta. Samanaikaisen työskentelyn tarve etätyössä ei niinkään liittynyt vuorovaikutuksen selkeyden lisäyksen tarpeeseen (ks. Dennis ja muut, 2008), vaan esimerkiksi yhtäjaksoisessa virtuaalitapaamisessa olemiseen, jolloin vuorovaikutus oli fyysisesti samassa tilassa olemisen kaltaisesti spontaania ja synkronista.

Esihenkilön tulee varmistaa, että digitaaliselle vuorovaikutukselle on olemassa tilannekohtaisesti sopiva muoto ja työkalu (Newman ja muut, 2020). Digitaalisen vuorovaikutuksen mahdollistavien työkalujen käyttöaste oli kokonaisuudessaan laajentunut



pääsääntöiseen etätyöhön siirryttäessä. Huolimatta mahdollisesti laajastakin työkaluvalikoimasta, sopivan vuorovaikutustyökalun valinta koettiin tilanne-, asia- ja yksilökohittaiseksi. Erityisesti tiimiyhteistyön keskuksen, kuten Microsoft Teamsin, käyttöaste oli laajentunut, mikä mahdollisti integroidusti esimerkiksi chat-työkalun tai kuvallisen videoyhteyden tehokkaan hyödyntämisen. Kuvallinen videoyhteys koettiin tärkeäksi osaksi digitaalista vuorovaikutusta etätyössä, koska mahdollisuudet fyysisesti samassa tilassa tapahtuviin kohtaamisiin olivat vähentyneet pandemiatilanteesta johtuen mahdollisesti niin työ- kuin yksityiselämässä. Siten kuvallisen videoyhteyden käyttö saattoi edesauttaa myös empatian ja luottamuksen muodostumista (ks. Bohannon ja muut, 2013). Lisäksi erilaiset pikaviestimet, kuten chat-työkalu, ovat tehokkaita niiden asynkronisen luonteen takia, jolloin työnteko on entistä joustavampaa. Ennen kaikkea positiivinen ja ennakkoluuloton asenne uusien työkalujen käytössä koettiin tärkeäksi, esihenkilön teknisen kyvykkyyden lisäksi. Toisaalta vuorovaikutusteknologiaan ei sinänsä koettu tarvittavan kehitystä, vaan ennemmin tarpeet koettiin liittyvän yhteisöllisyyttä lisääviin käyttötapoihin jo olemassa olevia työkaluja hyödyntämällä. Vaikka siis teknologia itsessään ei ratkaise mitään, tarjoaa moderni digitaalinen työympäristö kuitenkin kattavan valikoiman digitaalisia työkaluja vuorovaikutus- ja luottamussuhteen luomiseen esihenkilön ja työntekijän välillä.

Tulosten perusteella on mahdollista todeta aiemman tutkimuskirjallisuuden havaintojen mukaisesti, että luottamus rakentuu ainutlaatuisesti ja yksilöllisesti vuorovaikutuksessa – myös digitaalisesti (ks. Mayer ja muut, 1995; Schoorman ja muut, 2007). Globaalin pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä korostui muuttuneeseen tilanteeseen äkillisesti sopeutuminen omaksumalla digitaaliset vuorovaikutuskäytännöt ja -rutiinit sekä luottamuksen merkitys (ks. Richter, 2020). Tulosten perusteella esihenkilön digitaaliset vuorovaikutuskäytännöt pandemiatilanteen aikaisessa etätyössä olivat pitkälti linjassa aiemman virtuaalitiimien johtamisen vuorovaikutuskäytäntöihin liittyvän tutkimuskirjallisuuden havaintojen kanssa (ks. Marlow ja muut, 2017; Newman ja muut, 2020), vaikka globaali pandemiatilanne aiheuttikin tutkielmalle erityislaatuisen kontekstin.

Aikaisempi tutkimuskirjallisuus korostaa työntekijöiden käsityksiä esihenkilön käyttämisestä vuorovaikutuskäytännöistä ja -työkaluista sekä niiden vaikutuksesta työntekijöiden suoriutumisen tasoon virtuaalitiimissä – työntekijöiden luottamus esihenkilöä kohtaan on tässä prosessissa vahvistava tekijä (ks. Newman ja muut, 2020). Digitaalisessa vuorovaikutuksessa korostuva ihmisten välinen sosiaalinen side (ks. Kelton ja muut, 2008) oli ylipäättään erityisessä kontekstissa johtuen globaalista pandemiatilanteesta (ks. Richter, 2020). Globaalista pandemiatilanteesta johtuen tarkastelin aikaisemmin pääsääntöisesti fyysisesti samassa tilassa työskennelleitä tiimejä virtuaalitiimien johtamiseen käytettyjen esihenkilön digitaalisten vuorovaikutuskäytäntöjen kautta. Digitaalinen vuorovaikutus oli siten olennainen tutkimuskohde vaikuttaessaan siten myös luottamuksen rakentumista virtuaalitiimeissä (ks. Marlow ja muut, 2017). Koska esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde saattaa vaikuttaa työntekijän luottamukseen myös organisaatiota kohtaan (ks. Guzzo ja muut, 2021), korostui tarve tutkimukselle myös sen takia, että myös organisaatiokulttuurin ylläpitäminen globaalissa pandemiatilanteessa saattaa siten perustua korostuneesti esihenkilön ja työntekijän väliseen digitaaliseen vuorovaikutussuhteeseen.

Tulosten perusteella onnistuneen vuorovaikutussuhteen rakentaminen ja ylläpito vaikutti esihenkilön ja työntekijän väliseen luottamussuhteeseen, mikä oli myös aiemman tutkimuskirjallisuuden mukainen havainto (ks. Mayer ja muut, 1995; Schoorman ja muut, 2007). Erityisesti tämä ilmeni esihenkilöiden luottamuksena työntekijöiden etätyössä suoriutumiseen (ks. Richter, 2020) sekä myös avoimen vuorovaikutusilmapiirin syntyyn. Toisaalta luottamussuhde esihenkilön ja työntekijän välillä korostui myös työntekijöiden kokemana luottamuksena esihenkilöihin. Jos työntekijät eivät kokeneet esihenkilön digitaalisen vuorovaikutuksen perusteella saavansa tarvitsemansa hyväksynnän tehdyn työn riittävydestä, saattoi etätyössä korostua ylisuoriutuminen laiskaksi leimautumisen pelossa. Toisaalta tulosten perusteella aikaisemmin pääsääntöisesti etänä työskennelleiden henkilöiden kokemukset viittasivat ylisuoriutumisen vähentymiseen, kun pääsääntöiseen etätyöhön siirryttiin koko organisaation tasolla ja etätyöstä tuli kaikille uusi normaali.

Globaalin pandemiatilanteen aiheuttama erityispiirre digitaaliseen vuorovaikutukseen ja erityisesti esihenkilön vuorovaikutuskäytäntöihin ilmeni osittain emotionaalisen läheisyyden korostumisena fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Digitaalinen vuorovaikutus saattoi olla haasteellista ilman fyysisesti samassa tilassa tapahtuvalle kohtaamiselle tyyppillistä non-verbaalia viestintää – se puuttui digitaalisesta vuorovaikutuksesta ajoittain jopa täysin, sillä työnteon fyysisenä sijaintina digitaalisesta työympäristöstä huolimatta oli useimmiten työntekijän oma kotiympäristö. Non-verbaalin vuorovaikutuksen puuttetta korvasi kuitenkin esimerkiksi kuvallinen videoyhteys, joka helpotti tunneällyn sovitamista digitaaliseen muotoon. Havainto perustui siten myös aikaisemman tutkimuskirjallisuuden havaintoihin siitä, että pandemiatilanteen aiheuttama etätyöhön pakollinen etätyöhön siirtyminen oli organisaatioille kriisi (ks. Mitroff ja muut, 1988; Karakasidis, 1997) – kriisitilanteesta selviytyminen edellyttää erityisesti ihmisten välisen emotionaalisen vuorovaikutuksen merkitystä (ks. Väyrynen ja Laari-Salmela, 2018). Siksi tulosten perusteella esihenkilön vilpittömän kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamiseen sekä empaattisuutta korostava vuorovaikutustyyli saattoivat olla merkittävät tekijät myös käytännön tasolla tapahtuvien, toimintaperustaisten vuorovaikutuskäytäntöjen onnistumisessa. Erityisesti tämä ilmeni vuorovaikutuksen tiheyteen liittyvissä havainnoissa siinä, miten vuorovaikutussuhteiden koettiin syventyneen ja matalan kynnyksen yhteydenoton lisääntyneen. Riittävä avoimuus myös henkilökohtaiseen elämään liittyvistä tekijöistä saattoi siten olla merkittävä tekijä myös muiden tarkasteltujen vuorovaikutuskäytäntöjen sujuvuuden edellyttäjänä.

Kokonaisuudessaan globaali pandemiatilanne osoittaa, että fyysisesti samassa tilassa tapahtuva kohtaaminen ei välttämättä ole virtuaalitiimien työskentelyn ja sitä edellyttävän luottamuksen edellytys, vaan luottamus voidaan rakentaa sekä ylläpitää esihenkilön ja työntekijän välillä digitaalisten vuorovaikutuskäytäntöjen avulla myös pääsääntöisessä etätyössä. Saattaakin olla siis korostuneesti tilanne- ja yksilökohtaista, onko fyysisesti samassa tilassa tapahtuva kohtaaminen monipuolisin vuorovaikutustapahtuma – ja vaikka se olisi monipuolisin vaihtoehto, se ei silti välttämättä ole paras vaihtoehto (ks. Dennis ja muut, 2008). Toisaalta epävarmuus pandemiatilanteen ja etätyösuosituksen kestosta

saattaa aiheuttaa korostunutta epävarmuutta sekä negatiivisia tuntemuksia etätyöhön liittyen, mikä lisää jo lähtökohtaisesti pandemiatilanteen aikaiseen etätyöhön liittyviä, mahdollisesti vääristyneitä mielikuvia (ks. Richter, 2020; Lapierre ja muut, 2016). Silti tulokset pandemiatilanteen aikaisesta etätyöstä ja siihen liittyvästä digitaalisesta vuorovaikutuksesta vahvistavat näkökulmaa, että luottamus on kuin liima, joka sitoo fyysisesti etäällä olevat ihmiset yhteen (ks. Ford ja muut, 2016).

Todennäköisesti työnteon standardina ajatellun toimistotyöskentelyn sijasta uuden normaalin mukainen ajattelutapa saattaa korostaa etätyötä entistäkin korostuneemmin organisaation tarjoamana mahdollisuutena asiantuntijatyöntekijöiden sitouttamisen edellytyksenä (ks. Gajendran & Harrison, 2007; Cascio, 2000). Siten myös digitaalisen työympäristön määritelmä saattaa olla myös tulevaisuudessa entistä korostuneemmin moniulotteinen tekninen infrastruktuuri, joka yhdistää ihmisiä aika- ja paikkariippumattomasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (ks. Williams & Schubert, 2018). Tällöin esihenkilön taidokkaiden digitaalisten vuorovaikutuskäytäntöjen avulla luotu, molemminpuolinen luottamussuhde esihenkilön ja työntekijän välillä, sallii työntekijän autonomian päättää aika- ja paikkariippumattomasti, missä työtehtävänsä suorittaa – tiimi- ja organisaatiokohtaiset tavoitteet kuitenkin huomioiden. Fyysisesti samassa tilassa työskentely ei ainakaan tulisi välttämättä perustua pakotteeseen, vaan työntekijän omaan tahtotilaan. Samoin etätyön tekemisen suhteen – jos päätös ei ole työntekijälähtöinen, tulokset ovat todennäköisesti heikkoja (ks. Lapierre ja muut, 2016). Siksi organisaation puolelta tuleva kielteinen asenne tai esihenkilön epäilykset työntekijöiden suoriutumisesta etätyössä eivät toivottavasti enää toistu tulevaisuudessa, vaan erityisesti esihenkilöiden luottamus työntekijöitä kohtaan korostuu entisestään (ks. Richter, 2020). Koska tutkimustulokset osoittavat esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen ja sitä kautta rakentuvan luottamussuhteen onnistuvan myös digitaalisesti jopa globaalisti haastavassa ja epävarmassa pandemiatilanteessa, voidaan toisaalta mahdolliset kielteiset asenteet etätyötä kohtaan nähdä jopa osoituksena heikosta johtamisesta ja organisaatiokulttuurista. Fyysisesti samassa tilassa kohtaamisen arvoa ei kuitenkaan tulisi

täysin unohtaa, vaan ehkä ajatella sen tuovan pelkästään lisäarvoa jo toimivaan digitaaliseen vuorovaikutukseen esihenkilön ja työntekijän välillä.

## 7.2 Tutkimusta rajoittavat tekijät

Tutkimuksen toisinnettavuuden edellytyksille ei ole lähtökohtaisesti estettä, mutta huomioon tulee ottaa tutkimushetkellä oleva globaalin pandemiatilanne. Tämä aiheuttaa etätyön, digitaalisen vuorovaikutuksen ja luottamussuhteen rakentumisen tutkimiselle erityisen kontekstin. Pandemiatilanteen takia etätyöhön ja digitaalisessa työympäristössä työskentelyyn assosioidaan mahdollisesti vääristyneitä mielikuvia (Richter, 2020). Pandemiatilanne voidaan luokitella organisaation kokemaksi kriisitilanteeksi (Mitroff ja muut, 1988; Karakasidis, 1997), joten tämä ja vastaavat pandemiatilanteen muutoksia käsittelevät tutkielmat tarjoavat tietoa myös yleisesti organisaatioiden kriisitilanteisiin liittyen.

Tutkimusasetelma olisi siksi ollut erilainen esimerkiksi tilanteessa, jossa tutkimuskohteenä olisi ollut vuorovaikutus digitaalisessa työympäristössä jonain muuna ajankohtana. Pandemiatilanteesta johtuen tutkimusasetelma vastaa kuitenkin asiantuntijaorganisaatioiden ajankohtaiseen tarpeeseen digitaalisten vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämisessä ja virtuaalitiimien johtamisessa tilanteessa, jolloin etätyö ei ole yksilökohtainen päätös.

Tässä tutkielmassa tutkimusmenetelmänä oli pelkästään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän mukainen induktiivinen sisällönanalyysi. Toisaalta yhdistämällä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän, tutkimustulokset olisivat saattaneet olla kattavammat erityisesti liittyen etätyössä globaalin pandemiatilanteen aikana hyödynnettäviin digitaalisiin vuorovaikutustyökaluihin. Työkalukohtainen selvitys ei kuitenkaan silti ollut tämän tutkielman kannalta merkityksellistä, koska tutkimustavoitteena oli selvittää nimenomaan vuorovaikutuskäytäntöihin liittyen esihenkilön digitaalista vuorovaikutusta edistäviä tekijöitä.

### 7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Etätyö ja virtuaalitiimien digitaalinen vuorovaikutus tulevat todennäköisesti lisääntymään määrällisesti myös tulevaisuudessa (ks. Oeppen ja muut, 2020). Tilanteeseen liittyvä muutosmyönteisyys saattaisi olla siksi kannattavaa (ks. Davison, 2020), eikä odottaa vanhojen käytänteiden ja toimintatapojen palaavan täysin sellaisinaan edes tulevaisuudessa pandemiatilanteen joskus päätyttyä. Siksi voidaan kyseenalaistaa, tulisiko virtuaalitiimien ja samassa fyysisessä tilassa toimivien tiimien toiminta nähdä tulevaisuudessa erillisinä kokonaisuuksina vai jatkumona (ks. Henttonen & Blomqvist, 2005). Toisaalta etätyö ja erityisesti pandemiatilanteen aikainen virtuaalitiimien toiminta ovat täysin omanlaisensa konteksti, jota ei tulisi sinällään verrata aikaisempaan työnteon malliin, vaan se on todella muodostanut uuden normaalin. Siksi globaalin pandemiatilanteen takia tarve erilliseen tarkasteluun korostuu ainakin pandemiatilanteen yhä jatkuessa. Voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, onko virtuaalitiimien ja samassa fyysisessä tilassa työskentelevien tiimien tarkastelu edelleen kannattavaa erillisinä kokonaisuuksina pandemiatilanteen päättyessä, kun käytössä on mahdollisesti etätyötä ja toimistolla työskentelyä ennakkoluulottomasti yhdistävä hybridimalli.

Vaikka esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutus- tai luottamussuhteessa ilmeisikin haasteita tai rikkeitä, joita aikaisempi tutkimus korostaa (ks. Kangas, 2020; Kähkönen ja muut, 2021), saattaisi huomion kohdistaminen näitä suhteita positiivisesti edistäviiin tekijöihin olla kannattavaa erityisesti globaaliin pandemiatilanteeseen liittyvässä jatkotutkimuksessa. Siksi esimerkiksi empatiaa ja ihmisläheisyyttä korostavien, kriisiviestinnälle tyypillisten toimintamallien tarkastelu pandemiatilanteen aiheuttamassa kontekstissa voisi olla hyödyllistä (ks. Väärynen & Laari-Salmela, 2018). Tästä johtuen jatkotutkimuksen kannalta potentiaalia saattaa liittyä syvemmin niiden tekijöiden tutkimiseen, jotka edistävät onnistunutta vuorovaikutus- ja luottamussuhteen muodostumista esihenkilön ja työntekijän välillä. Esimerkiksi tarkempi tarkastelu pandemiatilanteen aikana korostuvien esihenkilön tunteiden ja empatian osoittaminen työntekijän yksilöllistä elämäntilannetta kohtaan voisi lisätä tietämystä siitä, millainen esihenkilön rooli on

poikkeustilanteessa sekä myös myöhemmin tulevaisuudessa pandemiatilanteen hellittäessä digitaalisen vuorovaikutuksen kannalta.

Globaali pandemiatilanne on osoittanut, kuinka kriisitilanteessa kollektiivinen me-henki ja yhteinen kokemus haasteellisesta tilanteesta ovat saattaneet hioa vuorovaikutus- ja luottamussuhteita entistä vahvemmiksi esihenkilön ja työntekijän välillä osana virtuaali-tiimin johtamista. Kuten tutkimustuloksista ilmenee, muutos on ollut ennen kaikkea mahdollisuus kehittää vuorovaikutuskäytäntöjä esihenkilön ja työntekijän välillä, jolloin digitaalinen vuorovaikutus ja työnteko uudessa normaalissa ovat mahdollistuneet jopa odotettua positiivisemmin. Kehitystyön tekeminen on tärkeää, koska huolimatta haastavasta pandemiatilanteesta, etätyö koetaan mieluisaksi työtavaksi ja sen tekemisen toivotaan olevan mahdollista myös jatkossa pandemiatilanteen päättyessä. Vaikka fyysinen etäisyys kasvaa, se ei tarkoita, että emotionaalisen etäisyyden tulisi kasvaa – päinvastoin.

## Lähteet

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). On the practice of critical management research. Teoksessa M. Alvesson & S. Deetz, *Doing critical management research*, (s. 192–210). SAGE Publications Ltd. <https://dx-doi-org.proxy.uwasa.fi/10.4135/9781849208918.n8>
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019). The need for digital workplace: Increasing workforce productivity in the information age. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 15(1), 1–23. <http://dx.doi.org/10.4018/IJEIS.2019010101>
- Aubert, B. A., & Kelsey, B. L. (2003). Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 34(5), 575–618. <https://doi.org/10.1177/1046496403256011>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Barrat, M., Choi, T. Y., & Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29(4), 329–342. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.06.002>
- Baruch, Y. (2002). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Barouki, R., Kogevinas, M., Audouze, K., Belesova, K., Bergman, A., Birnbaum, L., Boekhold, S., Denys, S., Desseille, C., Drakvik, E., Frumkin, H., Garric, J., Destoumieux-Garzon, D., Haines, A., Huss, A., Jensen, G., Karakitsios, S., Klanova, J., Koskela, I-M., ... Vineis, P. The COVID-19 pandemic and global environmental change: Emerging research needs. *Environment International*, 146(2). <https://doi.org/10.1016/j.envint.2020.106272>



- Benson, A. D., Johnson, S. D., & Kuchinke, K. P. (2002). The use of technology in the digital workplace: A framework for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 4(4), 392–404. <https://doi.org/10.1177/152342202237518>
- Berry, G. R. (2011). A cross-disciplinary literature review: Examining trust on virtual teams. *Performance Improvement Quarterly*, 24(3), 9–28. <https://doi.org/10.1002/piq.20116>
- Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 271–286. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)84644-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)84644-1)
- Blöbaum B. (2016). Key factors in the process of trust. On the analysis of trust under digital conditions. Teoksessa B. Blöbaum (toim.), *Trust and Communication in a Digitized World* (s. 3-25). Progress in IS. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-28059-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-28059-2_1)
- Bohannon, L. S., Herbert, A., Pelz, J., & Rantanen, E. (2013). Eye contact and video-mediated communication: A review. *Displays*, 34(2), 177–185. <https://doi.org/10.1016/j.displa.2012.10.009>
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080–1094. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.007>
- Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinen, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Communication in the digital work environment: Implications for wellbeing at work. *Nordic journal of working life studies*, 8(S3), 29–48. <https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS3.105275>
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227–250. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00040-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00040-0)
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81–90. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–367. <http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2008.4490142>

- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2018). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151–1185. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5): 563–576. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0)
- Davison, R. M. (2020). The transformative potential of disruptions: A viewpoint. *International Journal of Information Management*, 55(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102149>
- Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS quarterly*, 32(3), 575–600. <http://dx.doi.org/10.2307/25148857>
- Dery, K., Kolb, D., & MacCormick, J. (2014). Working with connective flow: How smartphone use is evolving in practice. *European Journal of Information Systems*, 23(5), 558-570. <http://dx.doi.org/10.1057/ejis.2014.13>
- Donnelly, R., & Johns, J. (2020). Recontextualizing remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737834>
- Dux, P. E., Ivanoff, J., Asplund, C. L., & Marois, R. (2006). Isolation of a central bottleneck of information processing with time-resolved fMRI. *Neuron*, 52(6), 1109–1120. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2006.11.009>
- Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017). Toward understanding remote workers' management of work-family boundaries: The complexity of workplace embeddedness. *Group*

- & *Organization Management*, 42(3), 346–387.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1059601115619548>
- Entin, E. E., & Serfaty, D. (1999). Adaptive team coordination. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 41(2), 312–325.  
<https://doi.org/10.1518/001872099779591196>
- Eurofound (2020). Living, working and COVID-19. COVID-19 series. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Noudettu 2021-04-03 osoitteesta  
[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20059en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf)
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(1), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Flanagin, A. J. (2020). The conduct and consequence of research on digital communication. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 25(1), 23–31.  
<https://doi.org/10.1093/jcmc/zmz019>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361.  
<https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2016). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25–34.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2007). Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance. *Social Science Computer Review*, 25(1), 27–47. <https://doi.org/10.1177/0894439306293819>

- Germain, M-L. (2011). Developing trust in virtual teams. *Performance Improvement Quarterly*, 24(3), 29–54. <https://doi.org/10.1002/piq.20119>
- Gioia, D. A. (2004). A renaissance self: Prompting personal and professional revitalization. Teoksessa P. J. Frost & R. E. Stablein (toim.), *Renewing research practice: Scholars' journeys* (s. 97-114). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. Lontoo: Routledge.
- Google Workspace (2021). Uudistaa yritysten toimintatapoja. Noudettu 2021-02-17 osoitteesta <https://workspace.google.com/enterprise/>
- Grover, S. L., Hasel, M. C., Manville, C., & Serrano-Archimi, C. (2014). Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood of recovery, and recovery process. *European Management Journal*, 32(5), 689–702. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.01.002>
- Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M., & Abbot, J. (2021). Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication. *International Journal of Hospitality Management*, 93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102778>
- Haapakoski, K., Niemelä, A., & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent 2020.
- Hafermalz, E. (2020). Out of the panopticon and into exile: Visibility and control in distributed new culture organizations. *Organization Studies*, 1–21. <https://doi.org/10.1177/0170840620909962>
- Hannabuss, S. (1996). Research interviews. *New Library World*, 97(5), 22–30. <https://doi.org/10.1108/03074809610122881>
- Hausman, V., & Williams, S. P. (2016). Issues for the long-term management of social business documents. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 4(3), 45–61. <http://dx.doi.org/10.12821/ijispm040303>

- Henttonen, K., & K. Blomqvist (2005). Managing distance in a global virtual team: The evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*, 14(2), 107–119. <https://doi.org/10.1002/jsc.714>
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Hicks, M. (2019). Why the urgency of digital transformation is hurting the digital workplace. *Strategic Review*, 18(1), 34–35. <https://doi.org/10.1108/SHR-02-2019-153>
- Hill, E. J., Ferris, M., & Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behaviour*, 63(2), 220–241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Hoonakker P. (2014). Information and communication technology and quality of working life: Backgrounds, facts, and figures. Teoksessa C. Korunka & P. Hoonakker (toim.), *The Impact of ICT on Quality of Working Life*. Dordrecht: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_2)
- Kangas, H. (2020). Spanning leader–subordinate relationships through negative interactions: An examination of leader–member exchange breaches. *Leadership*, 17(2), 173–190. <https://doi.org/10.1177/1742715020952676>
- Karakasidis, K. (1997). A project planning process for business continuity. *Information Management & Computer Security*, 5(2), 72–78. <https://doi.org/10.1108/09685229710182857>
- Kelton, K., Fleischmann, K. R., & Wallace, W. A. (2008). Trust in digital information. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(3), 363–374. <https://doi.org/10.1002/asi.20722>
- Kesselring, S. (2015). Corporate mobilities regimes. Mobility, power and the socio-geographical structurations of mobile work. *Mobilities*, 10(4), 571–591. <https://doi.org/10.1080/17450101.2014.887249>

- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Van Fossen, J. (2021). Leading virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100842>
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>
- Kurkland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N., & Vanhala, M. (2021). Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, 130, 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.019>
- Lapierre, L. M., Van Steenbergen, E. F., Peeters, M. C. W., & Kluwer, E. S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804–822. <https://doi.org/10.1002/job.2075>
- Lilian, S. C. (2014). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110(24), 1251–1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>
- Lippe, van der, T., & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- Maitland, A., & Thomson, P. (2014). *Future work (expanded and updated): Changing organizational culture for the new world of work*. Lontoo: Springer.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>

- Martin, P. Y., & Turner, B. A. (1986). Grounded theory and organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 141–157. <https://doi.org/10.1177/002188638602200207>
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). Trust and distrust definitions: One bite at a time. Teoksessa R. Falcone, M. Singh, & Y-H. Tan (toim.), *Trust in cyber-societies: Lecture Notes in Computer Science*, (s. 27–54). Berliini: Springer. [https://doi.org/10.1007/3-540-45547-7\\_3](https://doi.org/10.1007/3-540-45547-7_3)
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICT and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. <http://dx.doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Microsoft (2020, 21. huhtikuuta). Transforming enterprise collaboration at Microsoft. Noudettu 2021-02-17 osoitteesta <https://www.microsoft.com/en-us/it-showcase/transforming-enterprise-collaboration-at-microsoft>
- Mitroff, I. I., Pauchant, T. C., & Shrivastava, P. (1988). The structure of man-made organizational crises: Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, 33(2), 83–107. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(88\)90075-3](https://doi.org/10.1016/0040-1625(88)90075-3)
- Mokhtarian, P. L. (1998). A synthetic approach to estimating the impacts of telecommuting on travel. *Urban Studies*, 33(2), 215–241. <https://doi.org/10.1080/0042098984952>
- Morgan, R.E. (2004). Teleworking: An assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344–357. <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>

- Morgan, L., Paucar-Caceres, A., & Wright, G. (2014). Leading effective global virtual teams: The consequences of methods of communication. *Systemic Practice and Action Research*, 27, 607–624. <https://doi.org/10.1007/s11213-014-9315-2>
- Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2020). Virtual team leader communication: Employee perception and organizational reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452–473. <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>
- Nguyen, M. H., Hargittai, E., & Marler, W. (2021). Digital inequality in communication during a time of physical distancing: The case of COVID-19. *Computers in Human Behaviour*, 120(5). <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106717>
- Jimenez, A., Boehe, D. M., Taras, V., & Caprar, D. V. (2017). Working across boundaries: Current and future perspectives on global virtual teams. *Journal of International Management*, 23(4), 341–349. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.05.001>
- Järvenpää, S., Knoll, K., & Leidner, D., (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29–64. <https://doi.org/10.1080/07421222.1998.11518185>
- Järvenpää, S., & Leidner, D. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 791–815. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x>
- Järvenpää, S., Shadow, T., & Staples, S., (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research*, 15(3), 250–267. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.1040.0028>
- Oeppen, R. S., Shaw, G., & Brennan, P. A. (2020). Human factors recognition at virtual meetings and video conferencing: How to get the best performance from yourself and others. *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, 58(6), 643–646. <https://doi.org/10.1016/j.bjoms.2020.04.046>
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3) 182-187. <https://doi.org/10.1145/358061.358068>



- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238–264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Raisinghani, M., Arora, A., Baylor, E., Brown-Phillips, S., Coleman, C., & Craig, K. (2010). Virtual Project Management of Globally Outsourced IT Projects. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(5). <http://dx.doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.7>
- Richter, A. (2020). Lock-down digital work. *International Journal of Information Management*, 55(4). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157>
- Richter A., & Riemer K. (2013). Malleable end-user software. *Business & Information Systems Engineering*. 5(3), 195–197. <http://dx.doi.org/10.1007/s12599-013-0260-x>
- Rogers, P., & Lea, M. (2005). Social presence in distributed group environments: The role of social identity. *Behaviour and Information Technology*, 24(2), 151–158. <https://doi.org/10.1080/01449290410001723472>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Schubert, P., & Williams, S. P. (2013). The concept of social business: Oxymoron or sign of a changing work culture? *Proceedings of the 26th Bled Conference, Bled, 2013*. 222–235. <https://aisel.aisnet.org/bled2013/26>
- Seeger, M. W. (2007). Best practices in crisis communication: A expert panel process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232–244. <https://doi.org/10.1080/00909880600769944>
- Snow, C. C., Snell, S. A., Davison, S. C., & Hambrick, D. C. (1996). Use transitional teams to globalize your company. *Organizational Dynamics*, 24(4), 50–67. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90013-3](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90013-3)

- Staples, S., & Ratnasingham, P. (1998). Trust: The panacea of virtual management. *ICIS 1998 Proceedings*, 12. <http://aisel.aisnet.org/icis1998/12>
- Tanskanen, J., Kemppinen, S., Mäkelä, L., Kangas, H., & Pensar, H. (2021, 2. helmikuuta). Opetusalan ammattilaisten kokemuksia etätyöhön siirtymisestä COVID-19-pandemian vuoksi. Vaasan yliopiston raportteja. Noudettu 2021-02-23 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-939-6>
- Taskin, L., & Sewell, G. (2015). Out of sight, out of mind in a new world? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organizational Studies*, 36(11), 1507–1529. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Veil, S. R., Buehner, T., & Palenchar, M. J. (2011). A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110–122. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x>
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Alma Talent.
- Väyrynen, T., & Laari-Salmela, S. (2018). Men, mammals, or machines? Dehumanization embedded in organizational practices. *Journal of Business Ethics*, 147(1), 95–113. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2947-z>
- WHO (2021, 11. helmikuuta). Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public. Noudettu 2020-02-14 osoitteesta <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>
- Wiles, R. (2012). *What are qualitative research ethics?* Lontoo: Bloomsbury Academics.
- Williams, S. P., & Schubert, P. (2018). Designs for the digital workplace. *Procedia Computer Science*, 138, 478–485. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.066>
- Wolcott, H. F. (2009). Get going. Teoksessa H. F. Wolcott, *Writing up qualitative research*, 3. painos. (s. 9-44). SAGE Publications, Inc. <https://www-doi-org.proxy.uwasa.fi/10.4135/9781452234878>
- Yeh, Y-J. Y., Ma, T-N., Pan, S-Y., Chuang, P-J., & Jhuang, Y-H. (2019). Assessing potential effects of daily cross-domain usage of information and communication technologies. *The Journal of Social Psychology*, 160, 465-478. <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.2019.1680943>

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimushaastattelurunko: työntekijät

#### 1. Taustatietoja

- Nimi
- Syntymävuosi
- Rooli tai positio organisaatiossa
- Asumistilanne ja perhe
  - o Taloudessa asuvien lukumäärä
  - o Samassa taloudessa asuvien (alaikäisten) lasten lukumäärä
  - o Lasten ikä
- Etätyön määrä
  - o Koronapandemian aikana
  - o Ennen koronapandemiaa

#### 2. Etätyöympäristö ja –kulttuuri

- Kuvaile etätyöympäristöäsi?
  - o Fyysinen ympäristö (Missä työ tehdään ja kenen kanssa?)
  - o Ohjelmia (Mitkä erityisen hyviä etätyöskentelyssä?)
  - o Mitä tarvitsisit näiden lisäksi, että voisit suorittaa työsi etänä mahdollisimman tehokkaasti?
- Onko digitaaliseen työympäristöön ja etätyöhön siirtyminen aiheuttanut stressiä ja haastetta?
  - o Mitkä tekijät ovat aiheuttaneet stressiä?
  - o Mitä keinoja olet käyttänyt stressin vähentämiseksi?
  - o (Mitkä tekijät tekevät toimivaksi, jos kaikki hyvin?)
- Millainen etätyökulttuuri yrityksessänne on nyt ja millainen se oli ennen pandemia-aikaa?
  - o (Suhtautuminen etätöihin ennen pandemia-aikaa?)
  - o Etätöiden järjestäminen (esim. mahdollisuudet etätöihin, käytännön sovellukset, laitteet)?

#### 3. Johtaminen ja e-johtajuus

- Kuinka kauan olet toiminut nykyisen lähijohtajasi kanssa?
  - o Miten kuvailisit työsuhdettanne ennen poikkeusoloja?
  - o Onko se muuttunut etätyöjakson aikana? Jos on, miten?
- Mihin tarvitset lähijohtajaa?
  - o Etätyö vrt. ”normaaliolot”
- Miten kuvailisit välistänne kommunikaatiota ja vuorovaikutusta etätyöaikana?
  - o Millaiset asiat on parempi hoitaa kasvokkaisessa tapaamisessa?
  - o Millaisia viestinnän välineitä käytätte?
  - o Virallinen vrt. epävirallinen viestintä
  - o Kommunikaatiotiheys
  - o Mahdollinen muutos?
- Jos ajatellaan lähijohtajan roolia ja toimintaa teidän tiimissänne nyt etätyöaikana, kuinka hän toimii tiimitasolla?
  - o Voi kohdentaa kysymyksen mm.: motivointi, vastuunotto, tunnustus
  - o Miten hän tukee tiimiin toimintaa?
- Jos ajatellaan tiimin toimintaa ja vuorovaikutusta, miten se on toiminut etätyöaikana?
  - o Muutos?
  - o Kommunikaatio: miten, kenen kanssa, virallinen vrt. epävirallinen viestintä

#### 4. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

- Kuvaile etätyöpäivääsi. Miten onnistuvat työpäivän aloitus, tauotus ja lopetus?
  - o Ajatusten suuntaaminen työstä muuhun?
- Kun ajatellaan hyvää elämää, mihin elämänalueisiin haluat keskittää aikasi ja voimavarasi (esim. ura, harrastus, perhe, jne.)?
- Milloin koet, että työ ja muu elämä ovat tasapainossa?
- Miten etätyö on vaikuttanut mahdollisuuteesi priorisoida sinulle tärkeitä asioita?
  - o Esim. ajankäyttö, suoriutuminen, tyytyväisyys ja onnellisuus
- Koetko, että omalla kohdallasi työ ja muu elämä ovat tasapainossa?
  - o Mitkä tekijät ovat auttaneet tai haitanneet tasapainoa?
  - o *Jos tasapaino hyvä:* Mitkä tekijät ovat tehneet tasapainosta hyvän?
  - o *Jos on kokenut haasteita:* Millä keinoilla olet taklannut näitä haasteita?
  - o Esim. oma toiminta; kenen tuki ollut tärkeää; miten työpaikka tukee priorisointia; muut tahot (perhe, ystävät, kunnalliset palvelut); mitä tukea vielä toivoisi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen

#### 5. Itsensä johtaminen

- Jos ajattelet itseäsi etätyöntekijänä, miten olet johtanut omaa työtäsi?
  - o Minkälaisia strategioita tai toimintatapoja olet käyttänyt omassa itsesi johtamisessasi etänä?
  - o Onko omassa itsesi johtamisessa tapahtunut muutoksia ennen etätyöjaksoa verrattuna nykyhetkeen?
  - o Käytätkö mielikuvaharjoittelua tai visualisointia itsesi johtamisessa?
- Kuinka pystyt vaikuttamaan työn sisältöön?
  - o Miten pystyt vaikuttamaan siihen, että koet oman työn arvokkaaksi ja merkitykselliseksi?
  - o Mitkä keinot auttavat sinua innostumaan työssä etänä tai energisoivat sinua työssä etänä?
  - o Pystytkö vaikuttamaan oman työkuvasi vaativuustasoon tai lisähaasteisiin?
- Miten tavoitteet on asetettu?
  - o Tavoitteiden seuranta
  - o Miten pystyt vaikuttamaan omiin tavoitteisiin etätyössä?
  - o (Ovatko tavoitteet henkilökohtaisesti tärkeitä?)
  - o Mistä tiedät, että olet saavuttanut tavoitteet?
- Miten reagoit ja toimit, kun kohtaavat vastoinkäymisiä (esim. virhe tai epäonnistuminen)?
  - o Miten olet päässyt eteenpäin?
  - o Millaisia vastoinkäymisiä olet kohdannut?
  - o Millaista sisäistä puhetta olet tunnistanut vastoinkäymisen yhteydessä?
- Pohdi omia vahvuuksiasi, ja nimeä niitä 3-5 kpl. Kuinka hyödynnät näitä vahvuuksiasi?
  - o Miten koet, että nämä vahvuudet vaikuttavat etätyöskentelyssä?
  - o Millaiset vahvuudet toimivat sinun mielestäsi erityisesti etätyössä?
- Mikä vahvuus on mielestäsi tärkeä itsensä johtamisessa ja miksi?
  - o Minkälainen kokemus vahvuuksien hyödyntäminen on?

## Liite 2. Tutkimushaastattelurunko: esihenkilöt

### 1. Taustatietoja

- Nimi
- Rooli tai positio organisaatiossa
- Syntymävuosi
- Asumistilanne ja perhe
  - o Taloudessa asuvien lukumäärä
  - o Samassa taloudessa asuvien (alaikäisten) lasten lukumäärä
  - o Lasten ikä
- Etätyön määrä
  - o Koronapandemian aikana
  - o Ennen koronapandemiaa

### 2. Etätyöympäristö ja –kulttuuri

- Kuvaile etätyöympäristöäsi?
  - o Fyysinen ympäristö (Missä työ tehdään? Kenen kanssa samassa tilassa?)
  - o Ohjelmat (Mitkä ovat erityisen hyviä etätyötyöskentelyssä?)
  - o Mitä tarvitsisit näiden lisäksi, että voisit suorittaa työsi etänä mahdollisimman tehokkaasti?
- Onko digitaaliseen työympäristöön ja etätyöhön siirtyminen aiheuttanut stressiä ja haastetta?
  - o Mitkä tekijät ovat aiheuttaneet stressiä?
  - o Mitä keinoja olet käyttänyt stressin vähentämiseksi?
  - o (Mitkä tekijät tekevät toimivaksi, jos kaikki hyvin?)
- Millainen etätyökulttuuri yrityksessänne on?
  - o Suhtautuminen etätöihin ennen pandemiaa?
  - o Etätöiden järjestäminen (esim. mahdollisuudet etätöihin, käytännön sovellukset, laitteet)?

### 3. Johtaminen ja e-johtajuus

- Kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä nykyiselle tiimillesi?
  - o Koetko, että näissä suhteissa on tapahtunut jotain muutoksia etätyöajanjakson aikana? Jos kyllä, niin mitä?
- Mihin tiimisi jäsenet tarvitsevat esihenkilöä/lähijohtajaa?
  - o Ovatko esihenkilön rooliin liittyvät vaatimukset ja odotukset muuttuneet jotenkin etätyön lisääntyessä verrattuna aikaisempaan? Jos ovat, miten?
  - o Mitkä ovat mielestäsi erityisen tärkeitä toimia lähijohtajalta poikkeusolojen aikana?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet, kun johdetaan ihmisiä etänä?
  - o Esim. työtekijöiden hyvinvoinnin arviointi etäältä + tuki; ongelmatilanteet; työn ja muun elämän yhteensovittaminen; oma tuen saanti ja tarve digitaalisessa työympäristössä
- Miten kuvailisit sinun ja tiimin jäsentesi välistä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta etätyöaikana?
  - o Miten kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat muuttuneet?
  - o Millaiset asiat on parempi hoitaa kasvokkaisessa tapaamisessa?
  - o Millaisia viestintävälineitä sekä -kanavia käytätte?
  - o Virallinen ja epävirallinen viestintä?
  - o Kuinka usein olette tiimisi kanssa yhteydessä?
- Millaisin keinoin pyrit tukemaan tiimin toimintaa etänä?
- Miten teillä tavoitteet asetetaan ja miten niitä seurataan?
- Yksilökohtaisten vahvuuksien tunnistaminen ja huomiointi
  - o Pohdi alaistesi vahvuuksia.
  - o Tunnistatko helposti alaistesi vahvuuksia? Nimeä muutama vahvuus.
  - o Miten koet, että nämä vahvuudet vaikuttavat etätyöskentelyssä?

- Pystytkö käyttämään ja hyödyntämään tiimin vahvuuksia etätyöskentelyssä? Miten?
- Millaiset vahvuudet toimivat sinun mielestäsi erityisesti etätyössä?

#### 4. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

- Kuvaile etätyöpäivääsi. Miten onnistuvat työpäivän aloitus, tauotus ja lopetus? Entä ajatusten suuntaaminen työstä muuhun?
- Kun ajatellaan hyvää elämää, mihin elämänalueisiin sinä haluat keskittää aikasi ja voimavarasi (esim. ura, harrastus, perhe, jne.)?
- Milloin koet, että työ ja muu elämä ovat tasapainossa?
- Miten etätyö on vaikuttanut mahdollisuuksesi priorisoida sinulle tärkeitä asioita?
  - Esim. ajankäyttö, suoriutuminen, tyytyväisyys ja onnellisuus
- Koetko, että omalla kohdallasi työ ja muu elämä ovat tasapainossa?
  - Mitkä tekijät ovat auttaneet tai haitanneet tasapainoa?
  - Jos tasapaino on hyvä: Mitkä tekijät ovat tehneet tasapainosta hyvän?
  - Jos on kokenut haasteita: Millä keinoilla olet taklannut näitä haasteita?
  - Esim. oma toiminta; kenen tuki ollut tärkeää; miten työpaikka tukee priorisointia; muut tahot (perhe, ystävät, kunnalliset palvelut); mitä tukea vielä toivoisi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen

#### 5. Itsensä johtaminen

- Jos ajattelet itseäsi etätyöntekijänä, miten olet johtanut omaa työtäsi?
  - Minkälaisia toimintatapoja olet käyttänyt omassa johtamisessasi?
  - Onko toimintatavat muuttuneet etätyöjakson kuluessa?
  - Onko omassa johtamisessa tapahtunut muutoksia ennen etätyöjaksoa verrattuna nykyhetkeen?
  - Oletko käyttänyt visualisointia omassa johtamisessa?
- Kuinka pystyt vaikuttamaan työnkuvasi sisältöön etänä?
  - Miten pystyt vaikuttamaan siihen, että koet oman työn arvokkaaksi ja merkitykselliseksi?
  - Pystytkö vaikuttamaan oman työn vaativuustasoon ja lisähaasteisiin?
- Mitkä keinot auttavat sinua innostumaan työssä etänä?
- Miten tavoitteet on asetettu etätyössä?
  - Kuinka tavoitteita seurataan?
  - Miten pystyt vaikuttamaan omiin tavoitteisiin etätyössä?
  - Ovatko tavoitteet sinulle henkilökohtaisesti tärkeitä?
  - Mistä tiedät, että olet saavuttanut tavoitteet?
  - Mitä teet, kun tavoite saavutettu?
- Miten reagoit ja minkälaisia ajatuksia se herättää, kun kohtaat vastoinkäymisiä etätyössä (esim. virhe tai epäonnistuminen)?
  - Millaisia vastoinkäymisiä olet kohdannut?
  - Miten olet päässyt eteenpäin?
  - Millaista sisäistä puhetta olet tunnistanut vastoinkäymisen yhteydessä?
- Pohdi omia vahvuuksiasi ja nimeä niitä 3-5 kpl. Kuinka käytät näitä vahvuuksia?
  - Miten koet, että nämä vahvuudet vaikuttavat etätyöskentelyssä?
  - Millaiset vahvuudet toimivat sinun mielestäsi erityisesti etätyössä?
  - Mikä vahvuus on mielestäsi tärkeä itsesi johtamisessa? Miksi?
  - Miten olet hyödyntänyt ja käyttänyt vahvuuksia tavoitteiden saavuttamiseksi?

### Liite 3. Analyysin datarakennetaulukot

Aineistokatkelma: tiheys	1. vaihe: käsitteet	2. vaihe: teemat	3. vaihe: ydinkategoriat
H3: Ja puolin ja toisinki, että kynnyks on matala ottaa se. Ehkä se on madaltunukki vielä edelleenkin se kynnyks ottaa se keskustelu. Jos on jotaki juteltavaa, ku et se lähettää vaan sähköpostia. Et semmosta positiivistaki tapahtunu ehkä kuitenkin.	Positiivinen yllättyminen matalasta kynnyksestä ottaa yhteyttä	Matala kynnyks ottaa yhteyttä	Matalan kynnyksen yhteydenpito lisäävä avoin ilmapiiri
H18: Mä luulen, että kaikki on vaa ollu niin positiivisesti yllättyneitä, että mitenkä hienosti tää on mennä. Ja että ehkä sitte se semmonen kulttuuri, mikä tässä vois olla, ois justiin sitte se semmonen matalampi kynnyks kysyä ja pitää yhteyttä.			
H18: Että tota me niin tiiviisti kumminkin puhutaan tuolla chäteissä, että tota jotenkin tuntuu että pidetään jopa enemmän yhteyttä nytte, ku ollaan tälleen etänä. Että tulee matalammalla kynnyksellä kysyttyäki ja otettua yhteyttä sitten semmosiinki keittensä kanssa ei yleensä ees juttele.	Helpompi ottaa yhteyttä oman välittömän verkoston ulkopuolisiin henkilöihin		
H14: Siis en oo nähny sillä tavalla ainakaa heikempää tai huonompaa suuntaa, että monet on sanonu, et heist tuntuu tosi hyvältä, ku mä monen kanssa kerran viikossa otetaan kahdenkeskinen keskustelu aika. Ja ne on itte saanu päättää, kuinka usein he haluaa ja sitte tarvittaessa me otetaan niin sanottuja pikapuheluita. Et mä oon sanonu, et aina voi laittaa, että saako soittaa ja aina lähestulkoon, jos mä en oo vaa jossain toises palveris sillon, niin soitetaan ja katotaan se tilanne. Niin ehkä osan kanssa lähentynyt ja osan kanssa pysynyt samana.	Tieto esihenkilön tavoitettavuudesta ja avoin viestiminen yhteydenoton sopivuudesta koska vain		
H22: Ehkä semmonen tukihenkilönä toimiminen ehkä suoraan sanottuna, että se on ollu se tärkein. Mun tiimi on kumminki osaava ja niillä on ammattitaitoa ja kun he on rauhallisia, niin he kyllä osaa hoitaa ne asiat ja omat työnsä.	Päivittäinen yhteydenpito matalalla kynnyksellä		
H19: Ollaan oikeastaan päivittäin tekemisissä, että pystytään erittäin pienellä kynnyksellä kommunikoimaan toisillemme.			
H4: On kyllä että, on avoimuus avoimuus ja on rohkeutta ottaa yhteyttä. Ettei vaan jää kotiin miettimään niitä asioita ja myös kuitenkin vaikka ollaan etäympäristössä, että eihän ne kollegat häviä minnekään. Että niitä pitää myös muistaa ja hyödyntää sitä yhteistyömahdollisuudet, mitä meillä on ja heidän osaamista. Ettet sä vaan jää kotiin sinne miettimään: nyt nyt mä istun tässä, kukaan ei tue mua, ja mitä mä nyt teen, ja tää tuntuu hyvin raskaalta. Ja rupee kaivaamaan sitä huonoo fiilistä sen kautta.	Rohkeus ottaa yhteyttä, eikä jäädä pohtimaan asioita yksin		
H18: Pystyy tota, että ei tarvi sillä lailla järjestää, et hei tuutko tonne ja tollon tai että otetaanko tosta neukkari, et nähäänkö siellä. Ku se pystyy oikeesti huikkaa, että joo, et hei oota mä käyn hakee vesilasillisen, ni otetaaks sitte. Ehkä se on joo vähän nopeuttanu ja sujuvoittanu joo.	Tapaamisten järjestäminen digitaalisesti on vaivatonta		
H2: Kyl, no se on mun mielestä nyt nopeampaa ja tehokkaampaa, että ennen se oli aina sitä, et katotaan löytyykö neukkaria ja jos ei löytyny, ni katotaan sit toinen päivä ja tälläst. Et vähä siitä ihan fyysistä tilan saatavuudestaki oli moni asia kiinni. Nyt se ei oo sitä, et me voidaan nopeemmin. Et vaikka ihan viistoista minuuttinen yhteinen aika kaivaa jostai, ei sen tarte olla sen pidempi.	Kahdenkeskiset keskustelut ovat tehokkaampia digitaalisesti tilan- ja ajankäytöllisistä syistä		
H22: Niinku mä sanoin, mun tiimi on yhtä lukuun ottamatta tosi kokenutta porukkaa, että sillä lailla luotan myös siihen, että he saa asioita vietyä eteenpäin. Yleisesti voi sanoa sitä, että kukaan ei olis sellanen, että mä voin esimerkiksi luottaa siihen, et jos he ei osaa, niin he ottaa yhteyttä. Että he ei lähe tekemään väärin asioita vaan sen takia, et heillä ois niin korkea kynnyks olla yhteydessä muhun tai tiimin sisällä johonki muuhun, et kysyis apua. Se on mun mielestä vahvuus nyt varsinki tässä etätyötilanteessa.	Rohkeus ottaa yhteyttä, jos oma tietotaito ei riitä tehtävän suorittamiseen	Avoimuus ja rohkeus	

H13: Siitä tosiaan saanu ehkä palautettaki tiimiltä juuri, että on helppo tulla puhumaan ja mä oon korostanukkin sitä tiimille, että ihan kaikesta, et meen ei tarvi olla kaikesta samaa mieltä, että asiat voi riidellä. Mutta et silti mä tykkään siitä, että puhutaan avoimesti asioista ja itseasiassa on aika kipeitäkin asioita noussu. Siis sellasia, oikeestaan semmosia vanhoja juttuja, mitä on sitte tullu tavallaan, että henkilö on halunnu kertoa tiedoksi. Tavallaan et se on iso luottamuksen osotus totta kai ja arvostan tosi paljon sitä, et ihmiset on ollu niin avoimia.	Kertominen tarvittaessa henkilökohtaisesti aroista aiheista, jotka voivat vaikuttaa suoriutumiseen		
H20: Mä tykkään tosta esimiehestä, että se on nii sellane, et sille voi puhua mistä vaa. Ja sille voi purkaa, jos joku työasia harmittaa. Sen kans voiraan käyrä lävitte että nyt nyt ottaa pannuhu.	Tunne siitä, että mistä tahansa asiasta voi tarvittaessa keskustella ja saada tukea		
H20: Ja ainaki tietää, et sit siel on tarvittaes joku kuuntelemassa ja auttamassa.	Tieto tuen saannista tarvittaessa lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta		
H10: No siinä ehkä on semmonen rutiini tavallaan tärkeä, et pitäs koko ajan pysyä kaikkien asioista kartalla, mikä on välillä vähän hankalaa. Mutta ainut keino siihen on oikeestaan mun mielestä luoda sellanen ilmapiiri, et se keskustelu tai yhteydenottaminen on mahdollisimman matalalla kynnyksellä ja sitte koittaa ite tietysti olla aktiivinen myöskin.			
H15: Ja koko ajan on puhuttu, että matalalla kynnyksellä vaan mulle chättiä ja viestiä, jos tuntuu, että rupee seinät kaatuu päälle.			
H18: Ehkä siinä on vähän sitten sekin, että jo pelkästään se tieto siitä. Minut kuullaan, jos minä nostaisin jostakin huolta.			
H10: Ja kyl sit mistä ite nautin ja mitä pyrin tuottamaan, niin kyl siin nyt semmonen avoin ja läpinäkyvä ilmapiiri tai jotenki sen edistäminen.	Avoin ja läpinäkyvä ilmapiiri		
H15: Pakko aikuisten ihmisten ottaa kuitenkin vastuuta siitä omasta tekemisestä, et ei esimieskään voi kaikkee. Et niin ku sanottu, se pitää kuitenkin se oma käsi nousta pystyyn sit siinä vaiheessa, jos seinät kaatuu päälle tai joku homma ei toimi. Mut kyl se semmone itsensä johtamine on nytte se mun mielest se avaintermi ja se luottamus siinä.	Työntekijöillä vastuu huolehtia hyvinvoinnistaan ja ottaa tarvittaessa yhteyttä		
H10: Se on vähän kaksteränen miekka. Vähemmän näkyvissä, mut sit ku on, niin sit mennään ehkä syvemmälle siihen asiaan.	Laatu korvaa määrän		
H10: Mun mielest semmosen ihminen ihmiselle -suhteiden ylläpitäminen, niin siihen se loppupeleissä menee. Et totta kai firman puoleltahan tulee, et pitää johtaa numeroilla ja pitää sitä ja tätä tehdä ja tämä saavuttaa ja näin. Ja se on osa työtä. Mut jotta se onnistuu, niin mun mielest sillon pitää olla ensin luottamus alaisen esimiehen kanssa. Varsinkin näin etänä, kun välttämättä et tiedä mitä siellä tapahtuu. Ilman sitä luottoa, niin ei oo mitään.	Etätyössä asijaohjauksen edellytyksenä luottamussuhde		
H17: Nyt ehkä vähä tässä, ku muutkin tekee etätöitä, niin meil on enempi semmosia tiimipalavereita ja sitte järjestetään vähän tommosta jotaki muuta hauskaa.	Yhteisöllisyyttä edistävät virtuaalitapaamiset ovat lisääntyneet määrällisesti	Tihentynyt vuoro-vaikutus	Lisääntynyt vuorovaikutustarve
H11: On se tiheämpää nyt. Mä veikkaan, että hänelläkin on enemmän aikaa, kun istuu istuu omassa huoneessaan ja ei oo muita paikkoja mihin pitää mennä. Että hän kyllä ilmoittaa sitten, kun on josakin palaverissa. Mutta yleensä sen jälkeen tulee kyllä viesti, että mitä ne tekivät siellä palaverissa. Että kyllä ne, hän pitää meiat ajan tasalla näissä asioissa.	Siirtymisistä ja matkustamisesta vapautuneet aikaresurssit voidaan kohdistaa muuhun toimintaan		
H4: Joo, sanotaan näin: ku sä, nyt ku mekin puhumme tässä niin kahden keskeisiä keskusteluita, niitähän on enemmän. Ja sehän, ku sä luot tämmösen yhteyden nyt videon kautta tai puhelimitse, niin se on on kahden kesken keskustelu. Sit ku sä oot taas toimistolla, niin jos sä haluat vaan puhua jostain asiasta yhden henkilön kanssa, niin se välttämättä ei oo niin helppoa. Jos on jotain luottamuksellista tai jotain muuta, ei on niin helppoa. Että siinä mielessä ne asiat ovat helpottuneet aika paljon.	Lisääntynyt kahdenkeskinen vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä		



H11: Tulee aina välillä tämmösiä ylimääräisiä one-to-oneja, mikä ei oo kerran kvartaalissa, vaan voi tulla ihan yhtäkkiä, että onks sulla aikaa.			
H2: Ja sitte esimiehen kanssa me ollaan lisätty keskinäistä keskustelua huomattavasti enemmän.			
H14: Eli se on lähentänyt ihan hirveesti sitä tiimiä nyt etätyön aikana ja pari tiimiläistä sanoki, ku meil on tämmösiä one-to-one -keskusteluja, niitä mä oon lisännyt etätyön aikana, että kahdenkeskistä keskustelua, käydään ulkona käveles yhtä aikaa, mutta ollaan puhelimen yhteydessä. Niin pari tiimiläistä on sanonut, et oi, että se ilo on tullu nyt jotenki taas takas, ku me ollaan yhdes vaikka me ei olla yhdessä.			
H4: Mutta kyl mä sanosin, että ehkä jopa olemme lähentyneet toisiamme vielä enemmän, ku mitä se oli aikaisemmin. Ehkä siitä syystä, että olemme pitäneet enemmän tämmöstä one-to-one -puhelua, mitä ei välttämättä aina oo niin helppoa tämmöstä avokonttorissa.	Emotionaalinen läheisyys		
H10: Et osahan on tälläki hetkellä hyvin aktiivisia, et he on ite vaikka muhun päin yhteydessä ja osa taas luonnostaan ei oo sellasia. Mut ehkä nyt tulee enemmän kysyttyä myös heiltä, jotka ei ite oo aktiivisia. Ni jotenkin pidettyä sitä kanssakäym-[istä]. Mikä on vähän ironista, että nyt ku on etänä, ni miks nyt se on enemmän, ku se että olis tossa viiden metrin päässä.	Esihenkilön lisääntynyt aktiivinen yhteydenpito myös henkilöihin, jotka eivät ole niin aktiivisia		
H2: No kyl se on mun mielestä, se on intensiivisempää. Ollaan helpommin tekemisissä toistemme kanssa. Yllättäen, et vaikka etäisyys on kasvanu, niin läheisyys on tullu tilalle virtuaalisesti.	Intensiivisempi yhteydenpito		
H9: Vaiks sitä nyt välil on liikaakin, et tulee, Teams huutaa koko aika, ni välil sitä halus vähä rauhallisempi ottaa. Mut sit taas loppupeleis, ku miettii, ni se on mun mielest hyvä vaa, et puhutaan keskenämme paljon.			
H3: Joo, no se tietysti muuttunu tietystihän tää fyysisen erillisuuden takia. Mutta myöski se, että ehkä ennen pidettiin säännöllisen epäsäännöllisesti kuukausipalavereita, nyt pidetään säännöllisen epäsäännöllisesti viikkopalavereita. Et tavallaan se ehkä tihentynyt ja se tarve molemmin puolin. Et halu on sitä, että keskustellaan tietysti työasioista, mutta myöskin vähän työn sivusta.	Kuukausitason tapaamiset ovat korvautuneet viikkotason tapaamisilla		
H4: On, kyllä siinä on sekä pitää jutella muistakin muistakin asioista. Ja varmaan moni muutki tiimit on tämmösiä epävirallisia kahvikahvihetkiä - jopa mul on kalenterissakin tiimille joka perjantai tämmönen virtuaalikalavit. Puol tuntii, missä voi sitte nauraa ja puhua aivan muista asioista.	Positiivisten tunteiden kokemus		
H21: Mut samalla mä en halunnu heti ruveta mun oma esimies sitten jahtaamaan, vaan mä ajattelin toi koronatilanne ja kaikki, et nyt pitää vaan rauhallisesti antaa kaikille aikaa sopeutua.	Esihenkilön viestiminen siitä, että työntekijöiden yhteydenotot eivät kuormita häntä		
H9: Et kyl ehkä enemmän ite kaipaan sitä just työn ulkopuoliseen liittyvää esimieskeskustelua, ettei se oo aina vaan sitä työasiaa, koska sitä on kaikil todella paljon, kun kun sä oot vaan etänä. Ni sä et pysty sinänsä kommunikoimaan niistä normijutuista, mitkä ei siihen työhön liity. Ni ehkä sitä enemmän kaipaa.	Epävirallinen viestintä	Riittävä resursointi vuoro-vaikutukselle	
H15: Mut se vaatii esimieheltä enempi aikaa tiimille.	Tiimiin kohdistuvat reurssitarpeet lisääntyneet		
H22: Ehkä vielä miettii enempi sitä, että muistaako tiedottaa kaikista asioista. Koska puhuttiin niistä käytäväkeskusteluista semmonen, et sä huikkaat sermin yli jotain infoa nopeesti, nii sehän on poissa, et sun pitää sit laittaa ne kaikki sähköpostilla tai chatata tai soittaa.	Järjestelmällinen tiedottaminen digitaalisesti		
H9: Sit taas niinkun tekstimuodos tuleva ”Hyvää huomenta, miten voit?”, ni se ei palvele mua. Mä tiedän, et se [kuulumisten kysely] on, totta kai kuuluu ihan tämmösiin perus käytöstapoihinkin. Mutta se, et jos se o joka päivästä, ni siitäki voi tulla, seki voi kääntyä siihen, et kysytääks sitä sen takii et o pakko kysyy.	Tarvepohjainen yhteydenpito	Luottamus tarve-pohjaisuuteen	Arvio sopivasta vuorovaikutus-tiheydestä

H2: Me soitellaan sillo, ku se on tarpeellista.			
H7: Me itsenäisesti hoidetaan omat asiamme ja itsenäisesti seurataan omaa tekemistämme. Elikkä nyt se on oikeestaan sil kantimilla, ku pitää ollakki.	Ei työntekijöiden liiallista kontrollia ja seurantaa		
H7: No ei oikeestaan puutu moneenkaa asiaan. Hoitaa hallinnolliset seikat, huutaa aamulla chattiin huomenet. Sit vaan tietää, että me toimitaa.			
H13: Se jotenkin se luottamus korostuu mun mielestä tässä nyt. Että voit oikeesti luottaa siihen, et se tiimi tekee siellä hommia.			
H16: No, mahdollisuus ottaa itsenäisesti asioita työn alle. Meillä ei ollu ketään, joka olis jääny odottamaan, että esimies käskee tekemään jotain. Siellä hyvin nää aktiivisesti ite kaikki lähti ottamaan sitä tekemistä. Ei oo ketään tarvinnu valvoa olkapään takaa.	Työntekijöiden itseohjautuvuus vähentää esihenkilön turhaksi koettua yhteydenottamista		
H9: Mä oon ite sit taas ehkä sitä mieltä, et mä tiedän, et ku mä mä teen joka päivä työni nii hyvi, ku mä pysty, niin mä en tarvii periaattees sellast, et mul pitäis viikottai tulla, et hei, et sä oot tehny tän hyvin. Mä oo ehkä tehny nii kaua tätä, ni mä en tarvii sellast enää. Mut siis kyl mä luulin, et se on parempi näi, et jos sillo sano, just se, et sanotaa sikku on tarve sanoo tai aihetta sanoa, ni se tuntuuki, et sil on joku merkitys, ku se et se ois joka päivästä.	Kokemus lisää työntekijän tunnetta tarvepohjaisen vuorovaikutuksen merkityksestä		
H18: Mä tiän, et jos mä yhtään esimiehelle vinkkaisinkaan jotaki sinne päin, ni se kyllä tarttuisi sitte. Ehkä siinä mielessä on, ei tuu mitää mieleen, ku mulla on iha hyvä olla.	Luottamus esihenkilön reagointiin, jos ilmenisi hoidettavia asioita		
H10: Se on ehkä semmosta pitkäjänteistä. Mulla se ehkä pohjautuu siihen, et jos on keskinäinen luottamus työntekijöiden kanssa.	Pitkäjänteisyys edistää luottamus-suhteen rakentumista		
H9: Sinänsä mä oon pärjänny. Mun mielest tää toimintamalli, mikä meil nyt o, ni mä tiedän et esimerkiks [häiriö tallenteessa] tää hiljane, et hän ei hirveesti hölöttele. Ni tiedän ja se on mulle ihan fine.	Esihenkilön persoona vaikuttaa vuorovaikutustiheyteen työntekijän kannalta		
H13: No ite ehkä koen sen, että se tavallaan semmonen esihenkilön huoli tietysti tiimistä ja kaikkien jaksamisesta. Varsinkin se keväät oli sillai tosi kiireistä aikaa ja vaati tosi paljon, koska meil oli kaikilla todella kalenterit täynnä ja oli paljon tekemistä. Se on ehkä ollu sit semmonen enemmän ehkä korostunu juuriki se tiimiläisistä välittäminen ja tavallaan sit se havainnointi siitä, että onko avun tarpeessa muutenkin kun pelkästään työasioiden merkeissä.	Työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin arviointi, ei pelkästään työsuorittuminen		
H8: Voi se olla ehkä jonku verran, koska sähän et silloin näe sitä ihmistä siinä joka päivä fyysisesti. Kyl mä luulen, että se voi olla just toltä kannalta haastavampaa. Muuten kaikki työsuoritukset ja työn laatu ja määrä ja tavoitteisiin pääseminen, nehän pystytään kyllä arvioimaan. Meillä kyllä raportteja riittää ja pystytään asiakas kohtaamisia havainnoimaan sekä chattiin että puhetta pystytään kuuntelemaan ja chättejä lukemaan ja näin. Mut justin ehkä tommonen, niin se voi sitten jäädä vähä vähemmälle huomiolle, ellei oo sitte tosi valmiiks jo avointa semmost suhdetta alaisen ja esimiehen välillä, että kerrottais paljon näitä asioita.	Vuorovaikutussuhteen arviointi etätö- ja pandemiakontekstissa helpompaa jo olemassa olevan avoimen vuorovaikutussuhteen kautta	"Digitaalinen korva"	
H15: Mulla on, et ku mä oon yheksän vuotta ton tiimin kans jumpannu, niin me tunnetaan toi-, mä tunnen ne jo jokaisen yksilönä niin hyvin et mä oi-, vaikka ne kirjottaa chattiin, ni mä pystyn jo siitä päätellä paljon.			
H11: Eli kun ehkä hän huomaa joskus, että joku meistä ei oikein jaksa, että ehkä tulee vastauksia vähän lyhyempänä kun normaalisti, että nyt on sillä henkilöllä jotaki ongelmia. Noh, tiedän kyllä ite, että mä oon kertonu, että nyt on varmasti sillä henkilöllä joku ongelma, ni se on ottanu yhteytä häneen suoraan sitte sen jälkeen.	Epätavallinen vuorovaikutus-tyyli merkinä esihenkilölle ottaa yhteyttä		

H20: Kyllä se kysy, että onko kaikki hyvin ja jaksakko ja kaikkia. Se ehkä siinä ollu sellane, et se kumminki on sitte koko ajan kysyny, että onko kaikki hyvin ja pystytkö tekemään, mutta kaikki on ollu hyvi.			
H12: Kyselee paljon kuulumisia ja on kiinnostunu.			
H14: Huomioida jokainen tiimiläinen yksilönä ja heidän tarpeet ja heidän fiilikset. Kuunnella tosi herkästi, et mitenkä siellä voidaan. Ja kysyä usein, et hei miten sä voit.			
H15: No kyllähän se oman työn kannalta, ni just se ihmisten aistiminen, et-. [Epäselvä äänite] ollu toimistolla, mäki tunnen mun jengin jo niin hyvin, et mä nään jo ku ne tulee töihin, onko heillä hyvä vai huono päivä. Ni se, että on pitäny digitaalista korvaa, käyttäsin tällästä termiä. Digitaalista korvaa ja tämmöst tietynlaist tilanneälyä. Pitää osata nyt sit muuttaa se digitaaliseen muotoon.	Tarvepohjainen ja yksilöllinen vuorovaikutustiheys perustuu tunneälyyn		
H9: Ja se mist ite tykkään henkilös on se, et jos sanoo, et kun joku ihminen on sinänsä erilainen, tykkää eri jutuista. Just se työrauhan antaminen ja semmone, et puhutaan sillo ku puhutaan ja sit ku ei puhuta, ni sit ei tarvii olla koko aika yhteydes. Ni se on mun mielest. Hän osaa lukea aika hyvi ihmisii.			
H22: Ainaki se, että tosiaan tiimi on kiittäny sitä, että on oltu tarpeeks yhteydessä. Emmä tiedä mikä nyt, eri ihmisille tarpeeks on eri. Eri ihmisillä on eri mittapuu, mutta oon ihan kuullu siitä, että esimies ei oo suunnilleen maaliskuun jälkeen soitellu tai jotain tällästä, et on menny sillä lailla hyvin just sen takia, koska mä koen ihan luonnolliseksi kommunikoida näitten Teamsien ja muitten työkalujen kautta.			
H15: Ja sitä sosiaalista pelisilmää pitää olla. Avoimuutta, rehellisyyttä ja luottamusta.			
H14: Mul on tiimien kanssa niin, että mul on toise-. Siis tiimit erillään viikkopalveri. Joka toinen viikko ja joka toinen viikko molemmat tiimit on samassa. Eli joka viikko on tiimipalveri. Ja sitte joka viikko me kisaillaan. Et se on loppuviikosta, tiimipalverit on tiistaina ja keskiviikkona ja sitten loppuviikosta torstai tai perjantai on kisailu. Ja se kisailu siis ei kestä kauaa. Se on semmone viistoist minuuttii viiva puol tuntii. Et semmone pieni irtiotto, kahvitauko.	Virallisen ja epävirallisen vuorovaikutuksen välinen tasapaino		
H9: Tälläsii palveluit, kun ollaa paljo kotona ee tee cee [etc], niin meil on siis iha viikkotai on se, no sanotaan et se on se puoltoist tuntii. Meil on solun kans sellanen viikkopalaveri, niin se on oikeestaan välillä jopa ainoo, mis ollaan tekemisis. Sit tietty Teamsin kautta, jos tulee jotain, niin kirjoitetaan.	Virtuaali-tapaamiset rytmittävät työtä kotiympäristössä		
H18: Kumminki on poikkeuksellinen aika, että kun ei nähä ja on joka viikko aina tiimipalaverit.	Kohtaamiset vähentyneet, joten tapaamisten mahdollistaminen on tärkeää		
H19: Meillä ku on tämä scrum-menetelmä käytössä, niin oon tykänny ainaki siitä ite, että ku meil on joka aamu sellanen viistoist-kaksikyt-minuuttinen tiimipalaveri. Ja sitä kautta sit tavallaan pysytään koko tiimi kasassa. Tai silleen perillä, että mitä kukin on esim. tehny eilen ja mitä tulee tekemään tänään.	Mitä säännöllisempi tiheys, sitä napakampi virtuaalitapaamisen sisältö	Säännöllisyys	
H3: Niinku mä vai joo, kyllä siis tietysti riippuu henkilöstä, mutta joidenki kans päivittäin ja joidenkin kans sit ehkä viikkotai. Mut vähintään kerran viikkoon tulee kaikkien kanssa puhuttua. No joidenkin kans montakin kertaa päiväs. Se vähän riippuu riippuu sitte tehtävästä ja henkilöstä.	Tehtävä- ja henkilökohtainen arvio sopivasta tiheydestä		
H22: Meillä on joka iltapäivä mahdollisuus osallistua sillon, ku ehtii sellaseen virtuaalikahtaukoon, elikkä kerran päivässä. Ja sitte mun tiimille mä oon pitäny sen lisäksi kerran viikossa meidän pienemmälle tiimille oman tälläsen pidemmän - joskus se on puol tuntia, joskus se on 45 minuuttia, joskus se on tunti, se vähän riippuu kuinka paljon tuntuu, että on asioita. Tokihan meillä on nyt muitaki kokouksia ja yhteisiä asioita, että eihän se siihen jää, et se riippuu viikosta ja työtehtävistä, mutta	Tapaamisten kesto ja luonne määrittävät tarpeen mukaan, mutta eri tarpeille on resursoitu omat aikansa		

päivittäin oman tiimiläisteni kanssa. Esimiehen kans vähän harvemmin.			
H2: Tilanneiippuvaista, välillä se on päivittäin, välillä siin saattaa olla jotain taukoo. Kyllä me, me tehään kimpassa, hän ja moni muu, tehään samoja, samantyyppisiä juttuja. Ni kyllä me ollaan päivittäin tekemisissä, tavalla tai toisella. Sit ihan tämmöset henkkohtaset yhteydenotot, niin joka toinen päivä, päivittäin me ollaan. Se on ihan tilanteesta kiinni.	Yhteiset työtehtävät vähentävät erillistä yhteydenotto-tarvetta		
H18: Kyllä se lähtee aika paljo iteestä. Että miten paljon sä ite sinne eetteriin tuuttaat. Niin kyllähän sitä sillon on. Mut sit josset sä kellekkää itekkään mitään puhu, ni eihän sitä sitten ole.	Vastuu yhteydenpidosta on jokaisella		

Aineistokatkelma: ennalta-arvattavuus	1. vaihe: käsitteet	2. vaihe: teemat	3. vaihe: ydinkategoriat
H4: No kyl ehkä se rooli on, se rooli ei oo muuttunu mielestäni niin paljon, onks se sitte esimies tai ei. Elikkä tämmöisiä palaverikäytäntöjä tai tiimipalaverikäytäntöjä, niitä ollaan yritetty jatkaa.	Toiminta-periaatteiden pohtiminen etätyökontekstiin sopivaksi	Odotuksiin vastaaminen yhteisten pelisääntöjen luomisella ja rutiininomaisella toiminnalla	Ennakoitava käytös
H2: No kyllä hän on onnistunu, mutta tää pätee muihinkin, että tavallaan ne semmoset samat vanhat rutiinit, mitä on toimistoympäristössä, että on samat viikkopalaverit, toistuvat viikkopalaverit ja näin. Niin kyllähän ne on vähän nyt alkanu muutta muotoonsa. Et toki edelleenki pitäydytään siinä vanhassa tietyssä rutiineissa, mut kyl niihin on tullu uusia muotoja.			
H13: No joo, on sillä tavalla, että me, sillon kun tää etätyö alko ja itseasias vähän, ku toi tiimin kokoonpanoki muuttu, ni sitte me tietysti mietittiin, et mitkä on semmoset toistuvat vaikka palaverikäytännöt tai palaverit, et mikä se meidän käytäntö on niiden osalta ja mitä meitä tarvitaan, että tää työ sujuu. Et esimerkiksi työ- tai toimintatapoja. Et mitkä olis sellasia juttuja, millä me saatat tehostettua ja millä me saatat sitä omaa tekemistä järkevöitettyä.			
H22: Voisko sanoa, että se varsinainen tiimipalaveri on menny enempi semmoseen informatiiviseen suuntaan. Toki keskustellaan paljon kuulumisia ja ihan tämmöstä ei työhönki liittyyvää kuulumista vaihdetaan, mutta et kyllä mä siihen sit vielä kerään asiati, et mä sanon siellä ensimmäistä kertaa tai muistutan, et hei muistattehan tää on tulossa tai tää tapahtu tai tää muutos tulee tai jotain muuta. Se on kumminki sellasta, mikä on ehkä muuttunu siitä normaalista.	Tiimipalavereista on tullut sisällöltään informatiivisempia		
H22: Kyllä me tiimin kans ollaa sovittu, et tokihan nyt välillä meni tilanne siihen, että kaikki joko niitä haasteita, mitä oli menossa siinä tiimipalaverissa, et nyt me yritetään tuoda aina jotain positiivista myös siihen, tai enempi mukaan siihen, et sit yhteisesti jaetaan niitä juttuja. Siis ihan joku semmonen simppele, jos jollaku joku menee maaliin tai onnistuu hyvin, niin sähköpostilla lähettää nii, et kaikki näkee, et hei kiitos, mahtava työ. Tän tyyppinen. Ei se paljoo vaadi.	Positiivisen sisällön merkitys osana tiimipalavereita		
H21: Se on normaalisti, siis näinhän me toimitetaan ihmisenä. Niin kyllähän se oli vähän jännittävä, että mitähän mä pystyn niitä odotuksia sitten vastaamaan ja että kyllä mä aina nytkin, ku tuntuu, että ku on tiimikokous, ni kyllähä se pitää olla järkevä.	Paineet esihenkilön toiminnan vastaamisesta työntekijöiden odotuksiin virtuaalipalavereissa		
H11: No kyllä se vähän muuttuu, että nyt pitää olla entistä tarkempi. Esimerkiksi nyt, kun oli tämä tutkimus tulossa, niin mun piti olla varma siitä, että hänellä se on myös tiedossa, kun vaikka meiän työaikoja suunnittelee. Että ei oo mitään muuta sitte suunniteltu mulle tai missä mun olis pitäny olla mukana.	Toiminnan läpinäkyvyys tärkeää työn organisoinnin kannalta		

H8: Ja sitte tietenki on sovittu erilaisia pelisääntöjä, että hei, et nyt ku ollaan etänä, ni onko videot päällä ja tietkö tätä tällasta. Niin kyllähän ne edesauttaa myös sitä, et kaikille tehään selväksi ne pelisäännöt, et mitä sitte odotetaan. Että sä et voi olla video kiinni ja räpeltää kännykkää ja puhumatta, vaan se tarkoittaa myös et osallistutaan ja näin.	Etätyöhön ja digitaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät käyttäytymisnormistot ja -ohjeet		
H11: Se on parantunu mun mielestä tämä mahdollisuus olla etätöissä nyt, ku kaikki on huomannu miten pitää käyttäytyä siinä.			
H15: Kun tiimi tulee maanantaina töihin, et ne tietää jokainen, mitä niiltä odotetaan. Mutta mä ihan tietosesti vähensin viikonlopputyöt. Koska tää on rankempaa ja tää on vähä intensiivisempää tää etänä tekeminen kuitenkin.	Etätyö on intensiivisempää ja vaatii siten tehokasta organisointia		
H4: Ja mä sanoisin kyllä, että myös niissäkin palaverissa, missä mä en ole mukana, tiimin jäsenet keskenään pitävät palaveria aiheesta tai toisesta. Ni kyllä tää sanotaan hyvä käytäntö on myös otettu käyttöön siinäkin, että voidaan vähän rupertella siihen alkuun niin ku tehdään yleensäkin. Sehän on tärkeetä meille kaikille.	Työntekijöiden kannustaminen vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen		
H10: Se on molemmin puolin, et meil on tällainen chatti, missä mäkin oon mukana ja pomminvarmasti on kymmeniä muita, missä mää en oo mukana ja ne on ehkä sit vapaamuotoisempia. Mut meil on aika vapaamuotoinen toi chatti joka tapauksessa, että ei se oo sellanen tiedotuskanava tai tällanen jäykkä kanava. Et kyl siellä jutellaan vähän kaikenlaista. Mut tietysti enemmän varmaan ihmiset juttelee vielä myös keskenäänkin. Niinhän se pitää ollakki. Että samoin myös ite teen, että on sitte semmosia pienempiä yhteisöjä ja näin, missä on vielä enemmän viestintää.			
H3: Ja sitte tiedän, että siel on oma tiimi pitää oman kahvihetkensä kerran viikkoon. Ja siinä nauroinki, et joo sinne mä en halua kutsua. Et saatte haukkua pomot siellä ihan rauhassa ja puhua scheibee niin paljon ku tykkäätte. Mut se on vaan, kuvastaa sitä, että et nää tavallaan nousee itekki tällamaiset tuolta porukan keskeltä tällamaiset tarpeet ja niin tartutaan sitte ja järjestetään tällasia tilaisuuksia, jos siltä tuntuu. Mut seki taas kuvastaa sitä, että tiimi on hyvinki tällamöne oma-aloitteinen ja puhelias niin sanotusti, haluaa pitää niitä yhteyksiä yllä muutenki, kun pelkästään sieltä odottaa, että se esimies sieltä sieltä näitä järjestää. Et se on pelkästään positiivista tuo.			
H4: Parhaimmillaan sehän nyt kaikki ovat yhtä avoimia kun ne ovat olleet aikasemminkin, mutta ehkä haaste on se, että saada myös ne henkilöt mukaan, jotka eivät ole niin avoimia tai eivät olleet niin avoimia myös ennen tätä pandemia tai tätä etiä.	Tilan antaminen myös hiljaisemmille		
H14: Mut siin on sitte esimiehellä varmaan justin se, että sä et anna liikaa sitte lähtee sinne hörskytyspuolelle, että ne hiljaisemmakin saa äänensä kuulumaan.	Esihenkilön vastuulla huomioida, että jokainen osallistuu		
H8: Se ja sitte se tavallaan, et kaikkien osallistaminen. Ettei sallita sitä, että et joku sitten ehkä ei osallistu, et avaa yhteyden, mutta on hiljaa. Vaan niihin pitää puuttuu kyllä.			
H2: Ja se on, nyt mä innostun taas puhumaan, mut jos mä mietin aina näitä palaverien hiljaisia kavereita. Niin ku sä tiedät, että niitä on aina. Mun mielestä on aina hölmö jakaa, et ne on introverttejä kaikki, ne ei välttämättä ole, mut niitten ajatusprosessointi on hitaampaa ehkä ku muilla, koska he ajattelee niin paljon. Näähän on ollu aina haasteita, ni milläs me saadaan ne kaverit mukaan sitte näissä palaverissa. Niin mä jotenki nään ja mä oon ainaki ite kokenu, et näis virtuaalipalaverissa nää henkilöt on enemmän mukana. Koska se on aika jännä juttu, koska virtuaalipalaverissahan sul on myös mahdollisuus kirjoittaa sinne chattiin, josset sä haluu aukasta sitä sun mikkiäs. Niin nää henkilöt käyttää sitä hyödyksi. Että ne laittaa sen oman kommentin tai oman näkemyksen, ne kirjoittaa sen sinne ja tätä mä oon huomannu ja se on ollu tosi hyvä asia. Ja myös se, että ku ollaan virtuaalipalaverissa, jos siel on vaikka viis tai kymmenen	Monipuoliset tavat osallistaa eri persoonia tasavertaisesti	Erilaisten persoonien osallistaminen tasavertaisesti	

henkilö, niin myös tavallaan se isäntä, emäntä, joka sitä vetää, niin käy kategorisemmin aina läpi myös niitä. Et no hei, no onks sulla muuten tähän, siltä hiljaselta kaverilta. Sitä ei välttämättä sit tommosessa neuvotteluhuonetilanteessa, niin se ei mee välttämättä niin.		
H15: Et totta kai meil on säännölliset one-to-onet ja kehityskeskustelut ja kaikki nää. Et eihä kukaa yksin jää, mutta jos miettii, että bisnekselle eniten hyötyy, ni ois just innovaatiot, jotka liittyy tähä etätyös-, näihin palavereitte pitämisiin ja saisi jotenki monipuoliseks. Ettei se oo sitä, et jengi vaan kuuntelee, ku minä papatan puheli-, tiimipalaverissa, vaa että pystys just osallistamaan.		
H5: Jos sä oot kaikki samas huonees, ni sieltä kuitenkin tulee ne infot. Mutta näis etäpalaveris, ni sehän menee, se leikkaa enemmän ja siel on varmaa moni, jotka ei koskaan saa asiaansa kuultuks. Että joku puhuu koko ajan päälle ni.	Esihenkilön tulee tarvittaessa rytmittää keskustelua tasapuolisesti päällepuhumisten välttämiseksi	
H22: Uskallus ja avoimuus siihen kommunikaatioon näitten virtuaalisten työkalujen kans. Sitähän ei kaikilla oo. Toisilla on isompi kynnys esimerkiksi tämmöseen videopalaveriin tai yleensäkin siihen, että kaikkihan ei halua edes 20 hengen virtuaalikalvitauteilaisuudessa välttämättä sanoo mitään, vaan he haluaa olla taustalla kuuntelemassa, et heillä on korkee kynnys siinä isommassa joukossa puhua.	Työntekijöiden kannustus osallistumaan digitaaliseen vuorovaikutukseen jännityksestä huolimatta	
H6: Monesti sitte, ku istutaan muten takana koneella, niin siellä voi olla se yks, kaks, jotka kysyy jotain ja kaikki muut on vaan hiljaa. Et emmä ny viitti kysyä. Et jotenki, ku sä näät jo ihmisten ilmeistäki jo, et kuka on vähän kysymysmerkinä, että ei välttämättä ymmärtäny jotain, niin sitte on on ehkä itseki helpompi, et joo, et jäiks jollain kysyttävää.	Jopa helpompi huomioida virtuaalitapaamiseen osallistujat tasavertaisesti	
H10: Ehkä tämmönen käytännö esimerkki: on saattanu henkilö, joka on toimistolla kauheen aktiivinen ja semmonen, että ei pysy penkissä ja sinkoilee ympäriinsä ja käy juttelemassa kaikille. Mutta sitte, jos on etänä palaveri, niin tavallaan siellä ei välttämättä otakkaan enää kantaa tai muuta. Tyyliin muutaman kerran käyny nii, että semmonen vähän levoton sielu, niin hän tyyliin tiskaa siellä tai tekee jotain aivan muuta ja ei pysty kotonakaan pysymään paikallaan. Ja se taas on vaikuttanu niin, ettei sitte taas osallistu siihen tekemiseen.	Työntekijöiden käyttäytyminen saattaa olla erilaista etätyökontekstissa	Työntekijöiden käytöksessä tapahtuvat muutokset etätyössä
H4: Mut sit ne, jotka ovat hyvin avoimia siinä toimistoympäristössä, ovat myös hyvin avoimia sanoisin tämmöses Teams-ympäristössä, tai ei aina.	Sosiaalinen työntekijä Käyttäytyy todennäköisesti samoin myös digitaalisessa vuorovaikutuksessa	
H17: Ollu vähä semmone ehkä huono omatuntoki sen osalta, että joo, mitä ne ny työkaverit luulee, no mä täällä kotona vaan. Et mitä, teenkö mä ees töitä. Ni se oli enempiki helpotus tossa keväällä, kö kaikki muutki rupes tekemään etätöitä. Ei tarvinnu sitte miettiä sitä, et no joo, et oonko mä ny tehny kunnolla hommani. Ku kaikki muukki on etänä ja sitä vähän tuli semmone fiilis, et se on enempi ehkä hyväksyttävää. Jokku on ehkä aatellu, et no joo, mitä hittaa toi [nimi anonymisoitu] tekee etätöitä. Se on ollu jopa psyykkisesti jopa helpottava homma, et tietää, et kaikki muukki o ehkä pitkis kalsareis kotona hommia tekee.	Psyykkisesti helpottava kokemus etätyöstä yhteisenä normina vähentää ylisuorittamistarvetta	
H11: No ainakin, ne jotka ei aikaisemmin oo tienny, et mikä. Tai sanotaan näin, et ne jotka ei oo aikaisemmin ollu etätöissä, niin ne on varmasti ollu siinä uskossa, että se joka on kotona ja tekee työtä, niin hän ei tee yhtä paljon. Koska nyt mä huomaa, että on vähän eri sävy. Et kyllä joutuu melkein enemmän tekemään työtä sillon, kun tehään etänä, että ne muutkin näkee sen, että sä tosiaan jotaki teet.	Tarve ylisuoriutua etätyössä näyttääkseen kyvykkyytensä	
H20: Ja sitte se, että ku oikeesti tykkää tästä työstä, niin sitte myös pitää tehrä sitä töitä, että sä saat, että sulla on, pitää tehrä sitä töitä, et ei sitte tuu, että sä lusmuilet koko päivän kotona. Niin kyllähä se sitte näkyy mittareis sun muus.		

H11: Että joutuu vähän näyttämään, että kyllä täältäki pesee. Et ei se itestään tuu. Kyllä täällä joutuu tekemään ja se pitää näkyä. Onneks meillä on tilastot ja se näkyy kyllä tilastoista, että ei täällä kukaan lettuja paista työaikana.	Tarve saada näkyvämmiin tuloksia aikaan etätyössä epäilyjen välttämiseksi		
H18: Ja se, että mul on tosi tärkeitä se, että mul on semmonen fiilis, et mää tiän, että muhun luotetaan ja mä haluun myös olla sen luottamuksen arvonen. Että jos heittää homman, niin se hoidetaan.	Luottamuksen arvoisuuden osoittaminen		
H15: Just kuulin tossa viime viikolla yheltä tota kollegalta sellasen - ei kylläkään meidän yrityksestä - mut siellä oli justiin yks työntekijä käyttäny kolme kuukautta häikäilemättä, se oli ollu vaa kavereitten kanssa saaristossa laivalla menossa jonneki mökille ja ei ollu tehny töitä. Leimannu kuitenkin, et on ollu töissä. Et sen arvaa miten siinä kävi. Mut tän tyyppisiä, et vapaus ja vastuu kulkee mun mielest käsi kädessä. Et niin kauan, ku hommat hoituu, meidän mittarit pysyy hyvänä, asiakkaat on tyytyväisiä.	Riskioletukset työntekijän epäsovinnaisesta käytöksestä saattavat vääristää vuorovaikutustarpeen perusteita		
H16: Nyt on tullu enemmän selvitettävää poissaoloista. Kun erittäin pienellä kynnyksellä pienten lasten vanhemmat joutuu jäämään hoitamaan lapsia. Niin siinä ei pysty etätöitäkään tekemään, jos on kipee lapsi kotona, hirveen hyvin. Niin kaikkien tällasten, et minkä verran saa olla, minkälaisia todistuksia tarvitaan, missä vaiheessa. Ja tollasia kysymyksiä on tullu enemmän. Ei hirveesti en koe, että on ollu muunlaista muuta semmosta koronan takia.	Henkilökohtaisen elämän vaikutus etätyöjärjestelyihin ja lisääntyneisiin poissaoloihin		
H7: Elikkä sen puolesta, ne on niin pitkän linjan kans tekijöitä. Sanotaan, et ne on ehkä oppinu hellittää pikkasen.	Esihenkilöt luopuneet mikromanageroinnista		
H7: Ja meihin luotetaan enemmän, ku me ollaan. Et nyt on niitten pakko se oppia, et me ollaan itsenäisiä ihmisiä ja me tehdään omat päätöksemme. Et totta kai ainahan pystyy seuraamaan joidenki järjestelmien kautta tehokkuutta ynnä muuta, mutta kyl täs on nyt, nyt on parempi. Mä tykkään enemmän tästä, toivottavasti tää jatkus tälläsenä myös. Vaikka tilanne muuttus tai toivonki, et tilanne muuttuu jonku koronan osalta totta kai. Mut tämmösist tyyleistä mä haluun pitää kiinni.			
H22: Kyllä mä uskon, että tää tavallaan vahvistaa meidän yhteistyötä ja siihen, et kaikki voi myös luottaa jatkossa, jos joku sanoo, et mä oon etänä, et oikeesti se hoitaa siellä myös hommansa kotona, ettei oo semmosta, et no kattoo kohan se nyt vaan Netflixii tai jotain muuta, et luotetaan siihen myös, et työkaveri hoitaa hommansa siellä kotonaki.	Luottamus ihmisten johtamisena ja uskona etätyössä suoritukseen		
H15: Mut se, että kyllähä tää esimieheltä vaatii sitä, et pitää oikeesti välittää nyt vielä enempi. Et jos on ollu semmosii esimiehiä, jotka on syystä tai toisesta sitte vähemmän ollu ehkä henkilöesimiehiä ja asiajohtajia, ni kyl nyt vaaditaan sitä, että pitää henkilöistä ihan eri tavalla pitää ne suhteet koko ajan yllä ja aistia niitä asioita ja rakentaa, jos sitä luottamusta ei oo, että ne tulee sulle puhuu jos ahistaa tai on. Sitä tää vaatii, et sanoin tossa, et se luottamus on kyl nyt, nousee, oikeen kärjistyy nytte tämmösessä etähommassa myöski siihen, et mä pystyn luottaa, että mun tiimi tekee, mitä ne on, et ne ei sluibaa.			
H15: Et vaikka me ollaan etänä, mä oon aina ja vain teitä varten täällä. Et mun, mä koen, et mun tehtävä on edelleen, totta kai tietysti firman puolesta on tiettyjä juttuja. Mä itse koen, että mun esimiehenä tärkein tehtävä on kuitenkin huolehtia, et mun tiimi voi hyvin. Sillon ne tekee myös hyvin tuloksen asiakkaille.	Tiimin hyvinvoinnin korostaminen ensijaisena prioriteettina tuloksellisuuden kannalta		
H15: Taas vice versa, et sit jos mä tarvii apua tai meidän mun pitää luotsata meiat jonkun muutoksen läpi, ne tietää aina et se on perusteltua ja tarkotuksen mukasta. Niin ku yks sano kerra, et mä hyppää aina kaivoon jos sä sanot. Kerrot vaa, että minne.	Positiiviset ennako-oletukset esihenkilön toiminnasta		
H18: Hän, se oikeesti välittää meidän koko tiimistä ja kuuntelee ja ottaa sen esimiehen roolin ja on, ottaa sitä vastuuta ja huolehtii justiin vaikka.	Empaattinen käytös vuorovaikutuksessa		
		Luottamussuhde esihenkilön ja työntekijän välillä	Positiivisiin ennako-käsityksiin perustuva vuorovaikutus

H15: Et se oma, tiedostaa, siitä se kaikki lähtee. Et sun pitää tiedostaa ne sun omat heikkoudet, et sä jaksat tätä. Et mitä sun pitää tehdä. Niin mäkin tein, mä tein ihan listan ja rupesin niitä sitte pala palalta fiksaamaan. Ja niin ku sanoin siinäki, että ku haluaa toimia esimerkiksi tiimille. Niin se oli jo aika iso draiveri. Että ei auta tässä ite sitte soimata muita, jos ite sit käyttäytyy ihan samalla tavalla.	Esihenkilön oma esimerkillinen toiminta		
H8: Et se on mun mielestä, et ne ohjeet on selkeet, raamit on selkeet. Mut on sit kuitenkin paljon myös sitä vapauttakin.	Vastuun ja vapauden välinen tasapaino		
H15: Ja se, et kyl nyt jos koskaan se luottamus ja itsensä johtaminen on tosi tärkeä roolissa.	Luottamussuhde vahvistuu itsenäisen toiminnan kautta		
H15: Ja sit se meen keskinäinen luottamus niin multa heihin, ku heiltä muh. Et me olla semmone, että he tietää, että viime kädessä mä kannattelen, jos tulee haasteita. Et mä ratkaisen ja mä teen ja huolehin, et niil on hyvä olla.	Esihenkilö kantaa tarvittaessa vastuun toiminnasta		
H22: Mulla ei oo sellasta niin vahvaa tarvetta siihen, koska me ollaan tunnettu niin kauan, et se sujuu niin hyvin ihan siis tämmösellä Teams-puhelulla tai puhelimella soittamalla tai miten vaan. Mutta jos mä ajattelisin, et mulla ois joku uudempi esimies, niin varmasti haluais esimerkiksi kehityskeskustelut ja muut hoitaa kasvokkain. Mutta nyt meillä oli esimerkiksi välikehityskeskustelu ja käytiin se Teamsillä läpi ja mun mielestä se oli ihan ok, ettei tällä hetkellä oo sellasta tarvetta tullu ainakaa esiin.	Jo olemassa oleva vuorovaikutussuhde hepottaa digitaalista vuorovaikutusta		
H14: Niin totta kai se meille suomalaisille on ehkä vähä haastavampaa sitte kirjottaa, että makeesti hoidettu, hyvä juttu. Mutta sitä pitää kyllä oikee itteeki välillä muistuttaa, et muista ne tiimiläiset, ne tekee iha mieletöntä duunii.	Kehujen antaminen digitaalisesti asynkronisen viestinnän kautta saattaa olla haasteellista	Positiivisen palautteen antaminen	
H14: Ja sit se, että toimistossa tulee niitä kiitoksia sanottua. Niin myös ne kiitokset muistaa hyvistä suorituksista ja se palautteen anto tosi tärkeä, ku ne on siellä yksin kotona. Niin ei kuule sitä normaali päivittäistä, että hei olipa hyvä, hienosti muute hoidit, kiitti et teit tän näi.	Digitaalisessa vuorovaikutuksessa positiivisen palautteen antaminen ei ole välttämättä spontaania		
H18: Meillä oli hyvä palaveri, niin sitte, ku se oli päättynyt, ni tuli sitte yhteiselle tonne chättii, et ei vitsi, että hyvä te. Ja sit oli, et aa hyvä, meni hyvin. Että kyllä se muistaa antaa välilä sitä positiivistakin palautetta.	Positiivinen palaute auttaa jaksamaan		
H20: Et sit silleen on hyvin sellane armollinen ja ymmärtäväinen.	Armollisuus ja ymmärtävyys		

Aineistokatkelma: vasteajat	1. vaihe: käsitteet	2. vaihe: teemat	3. vaihe: ydinkategoriat
H22: Siinä, et mä oon tavoitettavissa. Toki omat työpäivät on sitä, mitä mä sanoin, et mä aloitan nyt ehkä noin keskimäärin tuntia aikasemmin, kun normaalisti toimistopäivänä. Mut sitte joudun keskeyttään siinä, kun lapsia pitää saada kouluun tai viedä eskariin. Vaikka periaatteessa työssä ois sillä lailla joustoa, et vois muutenki enempi rytmittää sitä, mutta kyllähän mun oman tiimini takia pitää olla enimmäkseen tavoitettavissa kuitenkin business hours niin sanotusti, et he saa mut kiinni.	Esihenkilön tulee olla tavoitettavissa	Esihenkilön tavoitettavuus	Digitaalisen tavoitettavuuden periaatteiden määrittäminen
H11: Nyt ainaki vastaillaan paljon nopeemmin kuin aikaisemmin, koska ne on samassa tilanteessa, että ne joutuu kans etänä olemaan töis. Ni ne huomaavat sen, et kuinka tärkeä on saada vastauksen välillä aika nopeestikin.			
H13: Kun puhuin siitä priorisoinnista, ni varmaan se kun kysyt sitä, että mitkä ominaisuudet tai kyvyt olis nyt tärkeitä. Ni ehkä se priorisointi on sellane mikä myös muiden, oman tiiminki kanssa on semmonen tärkeä juttu, että sitä pitää osata tehdä.	Toiminnan priorisointi		
H15: Ja sit tietysti täytyyhän mun pitää huoli noista mun päivärytmiikasta muutenki, että mulla jää aikaa tiimille. Jos			



näkisit mun kalenterin, niin sä et ikinä uskois, että miten mä selviän noista. Niin ehkä se semmonen oman ajankäytön hallinta.			
H21: Mun esimieshän on jatkuvasti kyllä kokouksissa ja näin. Et sitte meillähän on se chätti, mut hänellä on aika paljon alaisia, että mä oon pari kertaa huomannu, että toi chätti on jääny kokonaan lukemattakin.	Kanavakohtainen priorisointi		
H22: Tokihan mä aikasemminki otin aina työkoneen mukaan ja työpuhelinhan mulla on nyt ollu vuosikausia ja esimiehenä mä kuitenkin joudun olla alaisten tavoitettavissa myös iltasin, jos niillä on jotain kiireellistä, et ei se siinä.	Fyysinen etäisyys ei välttämättä ole laajentanut odotettua vasteaikaa esihenkilön työnkuvassa verrattuna aikaisempaan		
H5: Et ei täs mitää suurempaa, että nyt se on Teamsin kautta vaan, että jos nyt soittaa tai lähettää lähettää kysymyksen. Et samahan se on ku konttorilla on, ni suuri osa esimiehistä ja näistä istuu kuitenkin palaverieis.			
H6: Ihan yhtä lailla mä tavota hänet sitte kotoo käsin ku taas täältä toimistolta käsinki. Et ku heilläki on kumminkin tosi paljon palaverieita ja koulutuksia sun muuta, että harvoin on edes täällä paikan päällä lähellä vaikka oisin toimistolla ja hän olis toimistolla. Että siinä mielessä se on menny tosi paljon siihen, että netin kautta kommunikoidaan. Oon kokenu kyllä, että oon saanu kaiken tuen, mitä oon tarvinnut. Vaikka on ollukki etänä, niin hyvin on, että ollaan joko soiteltu tai sitte ihan Teamsin kautta sitte keskusteltu asioista ja näin pois päin.			
H10: Jotenki mä oon vaan yrittäny löytää tasapainoo ja varsinki sillä tavalla, et sit ku työpäivä on ohi niin se, jos tekee etänä ni se on vaikee katkasta. Se vähän jää päälle ja muutenki sillä esimiehenä ihmiset ny saattaa lähestyä sua aamulla, ku sä et oo vielä ees heränny ja illalla, ku tota on näin. Ni sitä siis ei mitenkään paljon tapahdu, mut vähän se oli aluksi haaste, että työpäivä ei oikeen ehkä katkennu koskaan. Mutta kyl mä opin sit siihenki, et pakko käytännössä lähtee kämpästä pihalle tai joku lenkki tai urheilu tai joku muu semmonen, joka ihan kunnolla katkasee sen.	Työntekijöiden yhteydenotot ajallisesti hajanaisia, tärkeää rytmittää päivä		
H18: Nyt vaikka, ku siirryttiin etätoimistolle, niin sitten hirvee, hirmu nopeesti sitten vaikka nää työtunnit saatto venyy koska se oli, täs on niin paljon helpompi nopeesti siirtyä ja nopeesti pois. Ni sitte saatto, että ei ollu niin semmosta selkeetä sitä siirtymää. Niin sitte saatto päivätki vähän venyä. Ni oli oikeesti meidän puolella heti, et heei että ja muistakaa myös se vapaa-aikaki ja muistakaa ja että ei mulla oo muuta ku positiivista sanottavaa.	Esihenkilön tuki rajoittaa työviesteihin vastaamista vapaa-ajalla ja työaikojen venymistä	Työ- ja vapaa-ajan erottaminen vasteaikojen avulla	
H16: Meillä muutenkaan yrityksessä ei tehdä tietosesti toimistoaikojen ulkopuolella töitä. Siellä ei kukaan muutenkaan oo juuri aktiivisesti töitä tekemässä sillon, kun mä lopetan työt. Niiltä osin ei hirveesti oo painettakaan kenelläkään ottaa yhteyttä. Niin siinä ei tuu mitään kiusauksiakaan hoitaa työasioita muiden kanssa.	Yhteiset linjaukset vasteaikojen suhteen auttavat pitämään kiinni työaikojen mukaisista vasteajoista		
H11: Sitä varten että työasioita, ne on kyllä. Ensinnäkin ne on työajan sisällä, työasiat. Sit jos on jotaki, mikä liittyy vaikka seuraavaan päivään, ni sit laitetaan ne sähköpostitse, että se henkilö kenelle osoitetaan niitä, ni hän lukee ne vasta seuraavana päivänä.	Työajan ulkopuolella lähestytään tarvittaessa pelkästään tiettyssä kanavassa		
H3: Ja ehkä ne on ne riskin paikat sitte, että tavallaan jos on tällasia henkilöitä, jotka tahtoo venyä vähän turhanki paljo ja sitä myötä tuoda niitä riskejä. Että siinä sitte pystyy näkemään näkemään, että jos kaveri roikkuu siellä koneella illalla kaheksan aikaan edelleen tai viikonloppuna lähettelee meilejä, niin ehkä niissä sitte vähän semmosta tutkaa kans. Ottaa puheeksi, että mimmosia sun työviikot on, teeks sä nytte nelkty tuntia vai kuuskyt tuntia töitä vai vielä enemmän.	Esihenkilö puuttuu tarvittaessa työntekijän tilanteeseen, jos kokee työmäärän olevan liiallinen vasteaikojen perusteella		

H11: Ja meillä on siellä se chätti, chättipuoli joka on mun mielestä ehdoton ykkönen tällä hetkellä et sillä mä saan, saan mun kollegoja kiinni ja sitten saan vielä näistä toisista ryhmistä henkilöitä kiinni tarvittaessa. Se mikä on huono puoli, siinä on se, että mä en näe, että onko ne aina läsnä. Ku mä laitan sen viestin heille, ni mun pitää joskus odottaa aika kauan ennen ku tulee vastaus. Joskus se tulee vasta seuraavana päivänä. Siinä, se vähän rasittaa hermoja, ku ei tiedä, että onko ne siellä. No yleensä näkyy, että ne on läsnä, mutta onko ne semmoses paikassa, että ne pystyy vastaamaan.	Tavoitettavuuden tulkinta online-statusen perusteella	Online-status
H2: Ja sit kaveri kuittaa, jos se on siellä kiinni. Mähän nään sen statusen toki koko ajan, et onks se, onks sillä punasella vai vihreellä toi status. Niin totta kai mä nyt vähän katon sen, et jos se on nyt saatavissa, ni mä soitan sit saman tien.		
H11: Kalenterit meillä on kaikilla käytössä, että se pitäs kyllä toimia hyvin, että sieltä näkee kyllä. Mutta eihän ne välttämättä aina oo merkattu siihen kalenteriin.	Henkilökohtaisten kalenterien päivittäminen	
H11: Meillä on omat tämmöset työaikataulut. Että jos mä tarvitsen joltakin, joka ei oo mun tiimissä tietoa, niin se olis hyvä, jos mä näkisin niittenkin aikataulut. Et jotenkin yhdistettynä ne aikataulut, et pääsis katsomaan eri ryhmien aikatauluja, se ois tosi hyvä juttu.	Kalenterien integraatio	
H11: Ja sitten just tämä, että pidetään kiinni niistä työajoista ja jos on jotaki ylimäärästä menoo, niin kerro myös toisille, jotka ehkä ovat siinä tilanteessa, että ne voi tarvita mun apua tiettyyn ajankohtaan. Niin mä kerron myös niille, että mä oon sillon ja sillon varattuna että, jos on jotakin, niin otetaan se sitte myöhemmin. Tai ennen sitä. Ettei mee tämmösiä, ei tuu tämmösiä päällekkäisyyksiä. Että joku yrittää saada kiinni ja sitten sä et pystytkään menemään sinne auttamaan.	Proaktiivisesti informointi mahdollisista päällekkäisyyksistä tai menoista	
H2: Mut me ollaan myös opittu hyväksymään se, että se kaveri ei siellä nyt kuitteakaan heti saman tien vastaa.	Yhteydenottoihin vastataan, kun ehditään	
H1: Jos mä laitan joilleki viestin, ni emmä odota, jotta mä saan viiren, yksin, viiren minuutin sisällä vastauksen, vaan tierän, että okei hän vastaa sitte ku hän ehtii. Varsinkin se, että ehtii sitte vastata, miettiä mitä vastaa. Että ei vain vastata vain vastaamisen takia.	Yhteydenottoihin vastaaminen huolellisesti ehtiessä	
H15: Et mä sanosin näin, että meidän tiimihenki on ehkä jopa parantunu nyt etätyöaikana. Kun kaikki, et jotenki paremmin saa ihmiset kiinni, mitä tiimiki on sanonu.	Keskinäinen yhteydenpito on tehostunut vasteaikojen suhteen	
H18: Ja sää saat paljon helpommin myös sen sitte mykistettyä. Et kyllä mä sanosin että no, se on halutessaan, on tasapainossa. Ja sitten, että joskus jos tietää, että pitää keskittyä, ni sit laittaa kaikki chätit pois.	Tarvittaessa työrauha mykistämällä vuorovaikutuskanavat	
H7: Et ne on keskeyttäny sun työpäivää, nyt ne on kans kotona tai sit ne on tääl toimistolla, mut me ei törmätä toisiimme, ku tää on niin iso tila. Ni mun mielest työrauha on parempi.	Kotiympäristössä vähemmän työperäisiä keskeytyksiä	
H16: Toimistolla tuli tosi paljon keskeytyksiä, siel tuli tosi paljon häiriötekijöitä, kun tullaan vetään hihasta ja kysymään. Sen sijaan, että laitetaan sähköpostia tai muuten. Siellä työtilanteet, kun yritti keskittyä, niin ne keskeytyi enemmän. Nyt voi laittaa sähköiset viestivälineet kiinni siks aikaa, jos sä oikeesti haluat keskittyä työhön.	Keskittymiskyvyn tehostuminen	Vasteaikojen joustavuus yksilöllisten elämän-tilanteiden mukaan
H16: Meillä on jotku henkilöt kotona sopinu aikoja, jollon muut kotona olevat antaa omaa aikaa. Ja sitte ilmottaa muulle tiimille, että okei, tänään tuohon kellonaikaan joudun olemaan vähän sivusilmällä seuraamaan lapsia tai muuta. Niin tiedetään, että ei sillon pyritä ottamaan mitään tärkeitä keskusteluita alle.	Työpäivän suunnittelu kotiympäristön mukautuvuuden mukaan	
H4: No täähän, ainakin mä keskustelen mun tiimiläisten kanssa näistä asioista kyllä ja yritän myös seurata vähän, että missä mennään ja mikä on se työtaakka tällä hetkellä ja miten ne pärjäävät. Että onhan edelleen, emmä oo		

mitenkään uniikki siinä, että on lapsia kotona. Että jos on samanlainen tilanne esimerkiksi mun tiimiläisillä, niin kyllä sen hyvin helposti ymmärtää, että mitä se tarkoittaa käytännössä, et on samassa elämäntilanteessa. Toisaalta, jos sä oot, elät yksin ja asut yksin, niin se on hyvin erilaista sitten.			
H6: Ei mulla oo, työ ei oo siinä silleen kärsiny kuitenkään. Että oon saanu sitte työhön joustoo, kun on pitäny käydä asioilla ja hoitamassa asioita.			
H21: Että totta kai mä voisin herätä ja mulla on tiimiläisiä joka herää neljältä ja rupee tekemään töitä ja mä oon sanonu, että sitä ei tarvi tehdä, että meil ei ole yövuoroja. Mutta ne haluaa, ne on ite niinku päättäny, et se sopii heidän elämään.	Yksilölliset mieltymykset työaikojen suhteen		
H4: Mutta kummassakin näissä esimerkissä mä yritän tai mä tiedän ennestään, että mikä se tilanne on siellä kotona suurin piirtein ja minkälaisia edellytyksiä heillä on toimia. Ja mutta sitte jotkut tarvitsevat sitte enemmän sanotaan kontaktia siihen, ettei tuu tällöinen yksinäinen ja jätetty olo ja toiset sit ehkä tarvitsevat jotain muuta. Elikkä ymmärrystä siihen, että tämä deadline ei nyt vaan tuu onnistumaan siitä syystä, että nyt on vyö viel kaks tai kolme lasta siellä kotona ja kaikilla on nälkä. Että sori vaan, mä en kerta kaikkiaan pysty tähän.	Vuorovaikutuksen mukauttaminen yksilön tarpeiden perusteella sekä tavoitteissa joustaminen		
H4: Enemmä hihnaa sinne, että saa liikkua ja tehdä omalla tavalla. Ja sillen, ku se toimiikin elikkä työajoista. Ja jos tää nyt ei onnistu nyt aamupäivällä, ehkä se onnistuu illalla, syystä tai toisesta. Pitää antaa vielä enemmän vapautta ja luottaa tiimiläisiin.	Luottamus työntekijään mahdollistaa tarvittaessa työnteon aika-riippumattomuuden		
H15: Ja sit totta kai ollaa tehty erilaisia järjestelyitä, ku ollu pieniä lapsia. Oon mahdollistanu niille enemmän vapaapäiviä ja liukuvampaa työaikaa ja tän tyypisiä asioita, millä mä toivon, että heille päin se näkyy välittämisenä ja siihe, että niitten stressitaso pysyis inhimillisellä tavalla.	Liukuvan työajan mahdollistaminen apuna stressinhallintaan		
H11: Sit on meille kerrottu myös, että meillä on mahdollisuus käyttää liukumia vaikka sen kolmen ja neljän aikana, mut siitä aina sovitaan sitten esimiehen kanssa etukäteen, että tiedetään missä mennään.	Mahdollisten liukumien käytöstä etukäteen tiedottaminen		
H10: Kyl sitä jotenki ehkä, mikääh se suomenkielinen sana, multitaskaa jotenki paljon enemmän. Että saattaa olla jotain kuudenki ihmisen kanssa juttelee yhtä aikaa ja sehän on siis huono juttu, et sillen sä et periaatteessa keskity kunnolla mihinkään.	"Multitasking" lisääntynyt		
H15: Et sit tietysti näillä on se nurja puoli, että se tietotulva, tiekkö. Et sit ku sitä tulee joka kanavista.	Informaatiotulva joka kanavasta		
H15: Et ennen etää ehkä oli sitä, että pitäis saaha enempi tietoo. Nyt on enempi niin päin, et pitää louhia se tieto itse eikä kaikki tuu välttämät sulle ku hopeetarjottimel. Et sun pitää seurata monta eri kanavaa. Mutta niin päin se on kuitenkin mun mielest parempi. Et se tieto on jossain, ku että. Sit se on sitä oman työn organisointia.	Tarve tunnistaa oleellinen tieto suuresta massasta		
H11: Se ehkä on semmonen pieni haaste, että filttaroidaan se, mikä on tärkeää.			
		Informaatio-tulva	Kognitiivisen ylikuormittumisen välttäminen

Aineistokatkelma: selkeys	1. vaihe: käsitteet	2. vaihe: teemat	3. vaihe: ydinkategoriat
H21: Koska mun mielest se on aina helpompi sanoa, keskustella ääneen, ku se, et sä luet tekstiä. Niin sä voit tulkita sen niin erillä lailla.			
H9: Et ne on ehkä ne viestintävälineet, et sen takii se on ihan kiva, et vaiks nyt periaattees nää soluhommatki on sillee, et kukaan ei sinänsä nää toisiaan, niin se on kuitenkin kiva, et pystytään puheen kautta keskusteleen, ettei se oo aina sitä kirjottamista. Koska siin kirjottamisesta, emmä tiä, varmaan tunnistat myös sen, mut siin välillä kirjoitusasusta,	Non-verbaalisen viestinnän puute asynkronisessa vuorovaikutuksessa lisää väärintulkinnan mahdollisuutta	Non-verbaalin viestinnän puutteen yhteys väärinkäsityksiin	Väärin-käsitysten välttäminen

ihmiset käyttää hymiöi, jotkut ei käytä, niin asiat, et se on äänenpainolla ja sit periaattees mite sä sanot asiat, ni se voi olla ihan eri kuulonen se asia, ku kirjottamal.			
H4: Se on ehkä yks tämmönen haaste, että kaikki on mukana. Sä pystyt seuraamaan niitä pieniä eleitä tai jotain muuta. Että jos joku toteaa näin, joku lause, tästä ei tuu mitään. Ni sä näet tämän. Mutta se, et jos sä oot mutella, et sä saa tätä palautetta mitenkään. Se on toki yks yks haaste. Pitää ihan kysyä, et okei mitäs mieltä sinä olet, mitä mieltä sinä olet ja ottaa aktiivisesti yhteyttä.	Sanallisen ilmaisun tarpeen lisääntyminen non-verbaalin viestinnän puuttuessa		
H16: No fyysinen kontakti ja muuten sanaton viestintä jää kyllä hyvin vähälle. Se on henkilön kertoman perusteella pitää toimia ja pysyä kartalla.	Luottamus pelkkään sanalliseen vuorovaikutukseen		
H9: Meil o sit taas osa esimiehist o sellasii, et hirveesti just tän korona-aikan miettiny sitä semmost etätukemista. Et mulle se kääntyy ehkä sit taas, ku mä tykkään puhuu äänellä, niin sit taas tekstimuodos tuleva "Hyvää huomenta, miten voit?", ni se ei palvele mua.	Audiokeskusteluyhteys koetaan välillä kirjoitettua viestintää aidommaksi		
H9: Mä oon ite, mä oon ite niin sellanen, mä tykkään, et ihmiset puhuu suoraa toisille. Et on se asia mikä tahansa, käsitellään se sillasenaan, ku se on.	Etätyö lisännyt tarvetta suoraan sanomiselle ja vuorovaikutuksen selkeydelle	Suoraan puhuminen väärintulkinnan välttämiseksi	
H11: No nyt kaikki paremmin vastaavat tosiaan, kun kysytään jotakin suoraan. Et aikaisemmin oli vähän enemmän, että mä en nyt ehdi ja sitten pitäis melkein soittaa tai odottaa siihen, että näkee sen henkilön.	Tarvittaessa suoraan sanominen asiasta kuin asiasta perustuen luottamukseen		
H15: Mä oon hyvin suora. Kyllä mä tota ja mä tunnen mun tiimin, meil on todella luotet-. Et jos ajatellaan, et mikä top kolme etätyössä itele johtamisen näkökulmasta on, se et pitää olla se luottamus tiimii ja esimiehee.			
H13: Ja sit se yhdessä tekeminen ehkä. Ehkä semmonen, että jos on haasteellisempia juttuja, et millä sitte saa ittensä motivoitua. Ni ehkä se on just se semmonen yhdessä tekeminen sen tiimin kanssa ja et nyt me vaan päätetään, et tää pitää hoitaa ja sit yhdessä. Niin se yleensä sitte auttaa siihen tekemiseenki, ku on yhteinen tavote ja päämäärä ja tahto.	Yhteiset tavoitteet ohjaavat toimintaa		
H13: Ja sit tietysti on yhteiset tavoitteet, mitkä ohjaa sitä toimintaa. Ni kaikki on sitoutunu niihin.			
H8: No ehkä sillä tavalla kyllä, että ne pelisäännöt pitää olla aika selkeet ja niistä pitää pitää kiinni. Et totta kai, ku sä oot toimistolla, niin se on vähä eri, ku se, että sitten ollaan siellä etänä. Ja kyllä mä näkisin, et se jonku verran myös esimiehiä vähän lisää työllistää tai esihenkilöitä lisää työllistää. Koska ennen, kun sä pystyit menemään sinne, missä sun ihmiset oli ja sä juttelit niitten kaa näin, niin nythän, jos haluat puhua jollekin henkkoht, sä otat aina sen yhteyden erikseen. Et varmaan osittain työllistää lisää, mutta paljon on myös kuullu sitä, että on hyvin sujunu.	Selkeä prosessi	Huolellinen vuorovaikutuksen organisointi	Yhteiset säännöt ja ohjeistukset
H22: Ehkä etätyöaikana ne liittyy enempi siihen kommunikaatioon, et siinä pitää olla vielä tarkempi kun normaalisti, että sää varmasti muistat, että sulla on niin hyvä kommunikaatiopläni, jos joku uusi asia pitää vaikka jakaa, et kenelle ja missä järjestyksessä teet.			
H21: Kyllä mä uskon, että se muuttuu tässä näin. Että se on hankala, ku on etätyössä, et just tää knowledge sharing ja siirtää tehtäviä ja näin, ni se on ongelma.	Mitä haastavampi kokonaisuus, sitä haasteellisempaa tiedonvälitys saattaa olla		
H10: Joo, no emmä tiä, mun tapa johtaa ehkä muutenki alaisia kohtaa on semmonen, et mä vaan sen sijasta, että mä kerron, että tee näin, niin mä vaan pyrin kertomaan, mikä se asia on ja mistä se johtuu. Ja tavallaan annan heidän tehdä siitä omat johtopäätökset.	Autonomia jatkotoimista työntekijöillä		

Aineistokatkkelma: muoto	1. vaihe: käsitteet	2. vaihe: teemat	3. vaihe: ydinkategoriat
H10: Sit etäjohtamisessa tää Teams esimerkiks. Tosi paljohan täällä kirjoitellaan, et just viestintää omien alaisten ja	Tiimiyhteistyön keskus on tärkein	Tiimi-yhteistyön	Sopivan

kollegojen ja välillä näppiksellä ja välillä videolla ja välillä puheella. Niin tota Teams nyt varmasti on tärkein työkalu siinä mielessä.	digitaalisen vuorovaikutuksen työkalu	keskus	digitaalisen vuorovaikutus-kanavan ja -työkalun valinta
H2: En halua, et kukaan kutsuu mua Skypellä enää, että Teams on ensisijainen työkalu.	Tiimiyhteistyön keskus on korvannut aikaisempia yksittäisiä digitaalisia vuorovaikutustyökaluja		
H3: No siis Skype ja Teams on ne kaks, mitä nyt käytetään. Ja tuo Teamshan tuli [organisaation nimi anonymisoitu] tässä vähä ehkä varkein ja ehkä vähän jopa aikasemmin sitä, mitä groupissa suunniteltiin. Että se otettiin, ajettiin käytäntöön käyttöön tuolla sit nopeutetulla aikataululla keväällä sitte siinä maaliskuis-, maaliskuuhuhtikuussa. Ymmärsin, että joskus Skype tästä nyt tippuu pois, että Teamsin ympärillä sit pyörii kaikki. Mut ei nii muuten sitte muita virtuaaliympäristöjä sitten on, on mitä on, hyvin vähä vähä käytössä. Että no Zoomia on jossaki ollu ja BlueJeans, mitä näit on tällaisia tällaisia sitte enemmän, mitä vähemmän tulee käytettyä edes joo.			
H2: Et Teams on, Teamsista on tullu vähän niin ku sähköpostinomainen siinä, että joku saattaa jättää sinne Teamsiin sen oman kysymyksen tai kommentin tai viestinsä.			
H11: No meillä on melkein kaikki käytössä, et soitellaan ja sitten meillä on tämä, no soitellaan myös tuon chätin kautta, sieltäki pystyy soittelee soittelemaan. Mutta nää Googlen työkalut on ne, mikä ollaan käytetty suurimmalta osin ja sit kyllä tietenki kännykällä soitellaan myös, jos on tarvetta. Videopuheluita ei olla vielä kännykän kautta tehty. Ei oo ollu tarvetta.	Monipuolinen työkaluvalikoima		
H2: Niin saman tien jokainen tarttuu, et jotkut on lisänny sitä puhelua, minä oon lisänny soittoja huomattavasti. Jotkut ei edelleenkää puhelimeen tartu, ne pelästyy. ku puhelin soi. Mutta et Teamsin kokisin, et aika moni on on ottanut semmoseks uudeksi työkaluksi.	Laajentunut käyttöaste		
H16: Ja vaikka ei ollu kuvaa, niin meillä oli kuitenkin vähintään ääni kaikilla päällä, että kaikki oli samoissa neuvotteluissa päivittäin, joka päivä. Sen verran säilyi vähintään äänikontakti.	Kuvallinen videoyhteys on ensisijainen valinta audioyhteyden lisäksi	Kuvallinen video-yhteys	
H15: No kyllähän nää on nyt tietysti nää kokousvälineet, et saa kuvan. Ni onhan se ihan lyömätön peli, että jos näitä ei ois ja toi chätti, ni sit mä voisin sanoa, että hanskat ois tippunu monta kertaa.	Kuvallinen videoyhteys rikastaa vuorovaikutusta		
H13: No aika hyvin kyllä ihan onnistuu, et meil on yritykseen semmonen sääntö, et pyritään pitämään kamerat auki. Se on tosi hyvä, että näkee vähän niitä kasvojen ilmeitä ja muuta. Että se sanaton viestintähän jää sitte helposti pois. Et se on ehkä sellanen haaste.			
H7: Kasvokkain on tosi, aluksi oli vähän silleen, et ei kiitos kasvokkain tälleen Teamsin välityksel. Mut nyt on niin pitkään jo menty, et nyt ihan oikeesti mä tarviin näit kasvoja.	Aluksi kuvallisen videoyhteyden käyttöön saattoi liittyä epäluuloja		
H17: Ja sitte, jos on joku semmone mihi pitäis saad pikasemmi vastaus tai vähä tämmöne virallisempi, nii sitten soitellaan sen Hangoutsin kautta.	Videopuhelu koetaan virallisemmaksi kuin esimerkiksi chat-työkalu		
H4: Sit on muita asioita, mitä ei ehkä nyt oo muuttunut niin paljon ja tämmöset käytännön asiat. Tai ehkä nyt näyttää esimerkkiä. Onko se sitten videon käytössä tai.	Esihenkilön rooli näyttää esimerkkiä ihanteellisesta toimintamallista esimerkiksi kuvallisen videoyhteyden suhteen		
H1: Kyllähä, kyl mä voin sanoa ihan sen saman asian, voin sen kameranki laittaa päälle, jos se olis ny nii hienoo. Ja näi ja puhua sen saman asian.	Kuvallisen videoyhteyden käyttö ei välttämättä itsestäänselvyys, mutta sen hyödyt tiedostetaan		
H10: No kyl mun mielestä suurimman osan voi, varsinki näin videovälityksellä tehdä, et ei sillai ongelmaa.	Kuvallinen videoyhteys mahdollistaa arkaluontoistenkin		

	asioiden käsittelyn	
H19: No esimerkiksi, jos vaikka tulis jotain sellasii asioita, mitkä vaikuttaa vaikka työhyvinvointiin tai omaan hyvinvointiin, mikä voi vaikuttaa suoraa sitte taas töihin, ni sellaset asiat ehkä olis kiva jutella kasvokkain. Tosiaan kyllähän toi ainakin mitä me ollaan esimiehen kans keskusteltu, niin äänipuheluina neki nyt tällä hetkellä. Niin pystyy kyllä aika hyvin mun mielestä kuitenkin korvaamaan senkin puolen.	Arkaluontoisemmat asiat luontevampi käsitellä äänipuheluiden kautta	Audioyhteys
H22: Kyllähän se on hitaampaa ja siinä mää yritän just kannustaa tätä meidän uusintakin, jäsentä, että soita, että sä vielä chättäät, koska se on ehkä luonnollisempaa, mitä nuorempi sä olet, että sä enempi chättäät, et soita ihmisille. Seki jo avaa vähän enempi, ku se pelkkä kirjottaminen sähköpostilla tai chättäämällä.	Chatin käyttö voi olla luontaisempaa nuoremmille ikäluokille, mutta syvempi vuorovaikutussuhde voi helpottaa muodostumaan soittamalla	
H19: Et ku se ei oo kuitenkaan sitä, että pitää laittaa chättimuotone viesti, että ne asiat voi hoitaa ihan ääneen kyllä etänäkin.	Audioyhteys helpottaa asioiden käsittelyä pelkkään kirjoitettuun viestiin verrattuna	
H2: Mut soittaminenhan täs on lisääntynyt huomattavasti, et mä kyl soitan hyvin nopeesti ihmisille. Et mä en jaksa, eikä mun aika enää riitä siihen, et mä vastailen, näpyttelen kaikille jotain sähköposteja tai muita viestejä.	Soittaminen on nopeampaa ja tehokkaampaa kirjoitettuun viestiin verrattuna	
H14: Ohjelmistopuolella käytetyin on ehdottomasti chätti. Ihan siis chätissä videopuhelut ja ihan kirjottaminen. Se on se on varmaa kaikista yleisin, mitä mä tällä hetkellä käytän. Et se kommunikointi tapahtuu sen kautta.	Pikaviestimet, kuten chat-työkalut, ovat tärkeitä asynkrononisen viestinnän työkaluja	Chat-työkalu
H20: Ja sellaisista, chättityökaluista. Et se on kumminki, ku sä saat siitä heti sen, sä saat sillä sen kollegan heti kiinni sillä avulla. Et ei tarte millään sähköpostilla ja orottaa monta tuntia, että mitä tuota.	Chatin kautta vuorovaikutus on tehokasta ja nopeaa	
H17: Tai näin pois päi ja sitte ny tuolla tämmösiä päivittäisiä, päivittäiseen tekemiseen liittyviä hommia tuolla chätissä sitten.	Matalan kynnyksen vuorovaikutustyökalu päivittäiseen vuorovaikutukseen	
H2: Kysyn, et onko ok jos mä laitan myös WhatsApilla. Ja jos sanotaan, että se ei oo ok, niin sit se ei oo ok. Mutta kyllä meillä on ja mä tiedän yrityksenki kannan siihen, että se ei oo ihan virallinen viestintäkanava. Mutta sitte kyl me sitä käytetään edelleen eli me ollaan sit sovittu keskenämme, että hei WhatsApp on jees.	Työkalukohtaiset säävyerot ja niistä sopiminen	
H16: Muuten meillä on Slackissa eri kanavia, missä on eri aiheita. Siellä on videopeleille ja vapaalle keskustelulle omia kanavia. Ja siellä kyllä on keskustelua.	Epävirallisen viestinnän kanavat usein erikseen	
H2: Sitten, jos nyt mieltii tätä COVID-aikaa, niin mä soitan tosi paljon, WhatsAppia käytän tosi paljon. Elikkä mä käytän sitä WhatsAppia tällä läppäriverSIONA.	Erillisen chat-työkalun käyttö	
H10: Kylhän ryhmädynamiikkaki sillä tavalla muuttuu just niiden palaverien ja niiden muiden päivittäisen viestinnän kanssa. Et se, jos nyt vaikka laittaa täällä Teamsin chatin kautta tonne koko tiimille, että tämmönen ja tämmönen juttu, niin tavallaan, jos joku ei vastaa tai kukaan ei vastaa siihen, niin mulla ei oikeen oo keino tietää, että onko tää asia ok tai ymmärretty tai onks siihen joku mielipide tai kuka on mitäki mieltä. Et sehän on tosi vaikee, ku ei tavallaan voi jokaselta erikseen kysyy.	Responsiivisuus ja viesteihin reagointi tärkeää	
H3: Osa hyvin sellasia, jotka nyt puhuu puhuu ummet ja lammet ja heti kertoo, jos on joku väärin tai muuten vaatii huomiota. Taas sitten on niit henkilöitä, jotka nyt vähemmän puhuu, hiljasia ja joilt ehkä sitte joutuu pumppaa. Ni ne on ehkä sit ne haasteet sitte, että nää henkilöt saa sen tavallaan sen kaistan siinä kans sitten ja pystyy niit kuuntelee. Mutta käytännössä työkalut on kyllä tietenkin nää, ku on näitä	Oikean kanavan mahdollistaminen	Persoonallisuus -erojen huomiointi

ryhmäpalavereita pidetään viikkotiimipalavereita ja näin, kyllähän siinä nyt äkkiä kuulee, että kuka siellä kommunikoi eri tavalla tai tietyllä tavalla on erilaisessa moodissa.			
H15: Et esimies ei voi oikeestaan ku tarjota ne kanavat ja yrittää osallistaa ja mahdollistaa. Ja jos huomaa, et joku tippuu keltasta, ni yrittää ohjata oikeeseen polkuun. Mutta tota sit se on persoonakysymys. Mullaki on tiimissä semmosia, jotka ei ees puhu paljon, ni ei ne kyllä sit chätissäkään paljoo puhu.	Hienovarainen ohjaus hyödyntämään tarjolla olevia työkaluja niiden tarjoaman potentiaalin mukaisesti		
H15: Joilleki toimii jotkut mallit, jolleki toimii jotkut mallit.	Yksilökohtaiset mieltymykset		
H17: Niil on sitte oma semmone Slack-niminen chättityökalu sit tuolla, ja sitte nii, tää meä meil me käytetään sit enempi tuen ja esimiehen kans tuota Googlen Hangoutsia ni. Et siinä vähä, siellä vilkkuu välillä molemmat, et se ois ehkä jopa helpompi, jos se ois keskitetty yhteen työkaluun, millä pidetään yhteyttä.	Usean eri työkalun samanaikainen käyttö saattaa kuormittaa	Integroidut työkalut	
H10: No ehkä sellanen, mikä saattaa olla vireilläkin, niin joku tällänen paikka, missä olis kootusti nimenomaan noille tekijöille, ettei esimiehille. Tekijöille koottu paikka, mistä sais helposti ja nopeesti avun kaikenlaisiin tilanteisiin, niin kyl sitä on yritetty, mut ei ehkä oo vielä sillä tasolla, että vois olla parempi.	Integroitu tietopankki työntekijöille		
H2: Et ja ei tää tuu muuttumaan, me tullaan opettelemaan vielä uusia työkaluja, me tullaan opettelemaan uusia tapoja toimia.	Muutosmyönteisyys		
H15: Semmoset asiat tuli mieleen, että pitää osata nää etätyövehkeet ja pitää osata muuntautua. Pitää osata ehkä esimiehenä tehdä tietyt asiat. Jotkut workshopit miettiä, et miten ne tehdään virtuaalisesti tai tiimieventit.	Esihenkilön tekniset taidot ja online-kyvykyys	Positiivinen asenne teknisten kykyjen kehittämiseen kehittyvien työkalujen käytössä	
H13: Työkalut mun mielestä meil on ollu tosi hyvin kunnossa jo. Et sitte enemmän ehkä kokeilukulttuurin hengessä on sitte testailtu erilaisia järjestelmiä ja ohjelmia, että mitkä tukis parhaiten tämmöstä etätyöskentelyä. Että missä voidaan virtuaalisesti kohdata tai tehdä yhdessä.	Teknologiset ratkaisut jo kunnossa, jäljelle jää niiden hyödyntämisen opettelu lisäämään yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä		
H3: No emmä siis, parantanut. Aina siis, kyllä nyt etätyötä nyt on kaikki nää systeemit, mitä tähän liittyy ja niiden tavallaan käyttöönotto laajas mittakaavassa. Niin luonteva käyttö, ehkä se on semmonen, mikä on muuttunut parantunu.	Uusien toimintatapojen ja -työkalujen onnistunut käyttöönotto organisaatiotasolla		
H4: Niin näitähän kyllä löytyy näitä työkaluja, niitä mä en oo itse käyttäny niin ahkerasti. Niitä ehkä pitäis käyttää käyttää enemmän.	Oma-aloitteisuus työkalujen käytön opetteluun		
H13: Ja me ollaan esimerkiks oman tiimin kanssa, meil on torstaiaamuisin semmonen yhteislenkki etänä, että me käydään aamulla kaheksalta lenkillä yhdessä ja silloin ei puhuta työasioita. Että ollaan kuitenkin samassa ikään kun palaverissa. Siihen voi liittyä puhelimella niin [häiriö tallenteessa] et koitetaan vähän rupertella ja miettiä muitakin juttuja, että se on ehkä ollu sellanen niitten epävirallisten kohtaamisten järjestäminen, ni se on ehkä tullu nyt tänä korona-aikana.			
H20: Ja välillä ollaan tehtykin niin, että vähän saarahan nollattua ja pirettyä vähän sellasta taukoa, ni ollaan ihan tarkotuksella, ettei puhuttakaan töistä, että voiraan tehrä vaikka sellanen viirentoista minuutin, et mennähän vaikka lenkille. Otetahan puhelimet mukahan ja keskustellaha, et saarahan nollattua ja ajatukset sun muut ja sitte taas jaksetaan tehrä sitte töitä.	Epäviralliset kohtaamiset esimerkiksi kävelypalaverin avulla	Digitaalisen vuoro -vaikutuksen innovatiiviset ratkaisut	
H13: Esimerkiks ihan kävellen ulkona. Et siin ei tarvi konetta, niin sitte me ollaan sovittu, et se puolen tunnin one-to-one, ni me voidaan lähtee lenkille. On kuulokkeet korvilla ja hoidetaan se. Et mä pyrin siihen, että olis eli olis kerran päivässä sellanen joku pätkä, et pääsis vaikka ulos hoitamaan jonku palaverin, ni sais sit tauotettua siinä samalla.			
H13: Joo, varmaan ehkä näin ja sitte meil on myös sellanen, mikä me itseasias aloitettiin oman tiimin kanssa jo	Vakiopalaverikutsu yhteiseen		

<p>aikasemmin, meil on tämmönen, me tehdään tämmöstä kasvuhakkerointia. Ja tota meil on varattu, itseasias nyt se siirty torstaille, mutta torstaiaamupäivä ihan kokonaan, et me ollaan yhdessä työtilassa ja meillä on linjat auki. Ja sit me tehdään yhdessä töitä, tehdään kokeiluja ja se on ihan sellanen, se ei oo semmonen virallinen palaveri. Vaan et meil on vaan, tehdään samaa dokumenttia tai et kuitenkin meil on kamerat päällä ja linjat auki. Ja se oli jo aikasemmin ennen ku siirrettiin etätöihin, ni me tehtiin sitä jo niin neukkareissa. Et meil oli neukkareissa sitte tv-ruudut päällä ja katottiin sieltä. Tai yhdessä oltiin ikään kuin samassa virtuaalisessa tilassa.</p>	työskentelytilaan luo toimistotunnelmaa	
<p>H14: Mutta nyt yks tiimiläinen keksi aivan loistavan idean. Hän laitto vakiopalaverin kalenterikutsun ja se on semmonen palaveri, et sinne hypätään aamulla. Ja siel ei välttämättä puhuta mitään, mut kaikki on siellä. Ja sitte, jos tulee joku ongelma, ni sit heti vaan sanoo, et hei, että sanokaa ny, mitä mun pitää täs tehdä. Ihan niin kun toimistossakin, ollaan normaalisti omissa töissä, mut sit voidaa yhtäkkii kysyä siitä kaverilta. Niin siinä pystyy jakaa näyttöä, siel on videoyhteys toisiin, näkee periaatteen toisen heti, kun haluaa ja sitte usein pidetään myös, jos ei oo mitää haittaa, niin myös mute pidetään pois, niin siellä kuuluu toisen ähinä, siellä kuuluu toisen se tuska, mitä kuuluu myös toimistossa.</p>		
<p>H12: Itse meil on semmonen virtuaalipalaveri aina päällä. Elikkä sil tavalla, että sinne voi mennä aina sillon, kun on on jotain, että joo justiin mitään tekemässä, et asiakkaan soittaas asiakkaalle tai vastaavaan, ni siellä voi sitte hengailla ja sitten sinne tulee ja sitte sinne voi myös sitte koko tiimi, kun on siellä paikalla, ni voidaan kysellä toisilta apua, neuvoa johonki tietty, johonki asiaan tai asiakascaseen tai tämmösiin. Niin se on siinä mieles hyvä toi virtuaalipalaveri, et se on ihan niin ku kalenterikutsu ja sitte se on koko päivän tavallaan auki se palaveri, että sinne voi hyppiä sitte aina sillon, ku kerkiää ni.</p>		
<p>H19: Et ei oo ainakaa vielä tullu mitää sellasia erityistilanteita vastaan ainakaan etätyöaikana, että olis tarvinnu kääntyä esimiehen puoleen sellaisessa asiassa, mihin olisi tarvinnu sitten paikan päällä ollessa kääntyä.</p>	Tottuminen uusiin digitaalisiin toimintatapoihin ja -periaatteisiin	
<p>H8: No ehkä mä oisin aikasemmin varmaan sanonu tohon jo, et jotain, et joo että on asioita, mut nyt ku mä mietin tätä, ku täs kohta puoli vuotta ollaan etäilty ja hoidettu etänä juttuja ja näin niin. Emmä nyt kyllä tiedä, mitä ois parempi hoitaa kasvatusten, että tähän on jotenki tottunu.</p>		
<p>H22: Kyllähän se kommunikaatio suju vaan paremmin, jos oltais ainaki osa viikosta samassa tilassa.</p>	Tarve etätyön hybridimallille vuorovaikutuksen sujuvuuden kannalta	
<p>H15: Et se ois kyllä ihan huippu ja jollain tavalla tietysti, koska kyllähän tää suurin harmi täst etätyöskentelystä on se just se ihmiskontaktin puuttuminen. Niin kaikki työhän saa hoiettua. Samat verkot ja ohjelmathan sul on, ootsä toimistolla tai etänä. Eihä se eroo mihinkää se sun työ. Mut se, että niit fyysisiä ihmisiä ei enää siinä oo ja ne käytäväkeskustelut, niitä ei ja kahvipöytäkeskustelut ei enää oo. Siihen sellaseen, sen tiimihengen ja siihen liittyvät välineet.</p>	Tiimihenkeä ylläpitävät vuorovaikutus- työkalut	
<p>H9: Niin se on ehkä semmone, et meil ei oo IT-tukea.</p>	Resursointi IT-tuelle	
<p>H7: Mut sitte, jos ajattelee tälläst järjestelmäpuolta, niin ehkä siin tarvittas enemmän semmosta, jos tulee jotain teknisiä ongelmia, nyt tarvittas niihin sitte enemmän sellast jeesiä puhtaasti. Nythän on olemassa kyllä näitä ohjeita, mut ne on kaikki löyty jonneki Teamsin kätköihin ja ne on kaikki siel sekasi sulassa sovussa. Niit ei kukaan varmaan pystykään täs vaihees enään setvimään.</p>	Teknisen tuen löydettävyyden parantaminen ja vastuunotto tiedon etsimisestä	Tekninen tuki
<p>H2: Et isossa firmassa, niin IT-tukihan on aina semmone, että välillä menee sormi suuhun ja sä haluaisit jutella jonku oikean ihmisen kanssa ja saada sen nopeesti kiinni. No okei, meillähän menee se niin, että sä teet tiketin, niin sanotun tiketin, sä teet tonne järjestelmään sen ja sit jossain kohtaa</p>		



joku sulle mahdollisesti soittaa tai ottaa suhun jollakin tapaa yhteyttä ja se henkilö voi olla vaikka Intiassa tai jotain.			
H2: No sitte sen mä voin aina sanoa, että suurin osa näistä näistä mokista yhteyksissä ja muissa johtuu ihmisestä itsestään. Se on tietenkin aina helpompi sanoa, että ei perhana, että onkohan se Telia nyt alhaalla, että nyt yhteydet toimi tai jotain muuta. Ja se on ihan inhimillistä.			
H10: Ja joskus se voi aiheuttaa jopa niin, et ihminen moneen tuntiin voi tehdä töitä ja sit se on joku ihan simppele juttu, mikä olis täällä nähnyt heti.			
H10: Et se ja sit tietty nää tällaiset tekniset ongelmat. Et ihmiset paljon kyselee, et miks joku järjestelmä ei toimi tai täällä tuli tällainen päivitys, et mitä nyt, nyt kone on solmussa. Niin se on etänä esimiehenä aika mahdoton paikka sitte. Vaikka osaa noita ja sillai pystyy neuvoo, niin sitä ei vaan yhtään tiedä, mistä se on kyse.	Esihenkilöllä tarve korkeaan tekniseen osaamiseen		
H9: Ite on ehkä enemmän stressannu sitä, et miten tai siis se vaikuttaa tiettyl tavall, et jos muilla on hirveesti esimerkiksi koneen ja järjestelmien kaa ongelmia.			